

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES – GESTION DES  
PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

PAR  
RAZEEA RANDRIA R.

LA CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE : UNE ANALYSE  
MOTIVATIONNELLE DESCRIPTIVE EN CONTEXTE DE PME

Janvier 2017

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## Sommaire

Les entreprises, particulièrement celles des régions rurales du Québec, investissent de plus en plus de ressources afin d'attirer dans leurs rangs des travailleurs compétents, motivés et engagés. Or, depuis quelque temps, un constat émerge : il est de plus en plus difficile de maintenir en poste du personnel hautement qualifié. En effet, au gré de divers changements démographiques tels la dénatalité, l'exode des jeunes vers les grands centres et le vieillissement de la population, les entreprises des régions ont besoin d'innover sur le plan des mesures de gestion des ressources humaines qu'elles offrent aux travailleurs. Par exemple, pour fidéliser ses travailleurs et en acquérir de nouveaux, elles font de plus en plus la promotion de mesures visant l'équilibre entre les responsabilités professionnelles et personnelles des travailleurs (Karman & Elleithy, 2006). Ce mémoire a pour objectif général de mieux comprendre cet *équilibre*, communément désigné par le terme de conciliation travail-vie personnelle (CT-VP). Notamment, il a pour objectif de brosser un portrait de l'appréciation des mesures mises de l'avant dans les petites et moyennes entreprises (PME) afin de promouvoir une meilleure harmonisation des différentes sphères de vie des travailleurs.

Ainsi, à la lumière de facteurs documentés dans la littérature (âge, genre et situation familiale des travailleurs), ce mémoire s'attache d'abord à examiner les mesures dans les PME qui favorisent la CT-VP et/ou qui exacerbent la perception du conflit travail-vie personnelle. Ensuite, il a pour deuxième objectif d'évaluer l'impact des pratiques de leadership (facteur contextuel) sur les ressources motivationnelles (facteur personnel) et

le fonctionnement des travailleurs de PME. À cet effet, des analyses de régression serviront à évaluer dans quelle mesure le conflit travail-vie personnelle est expliqué par la perception des travailleurs des pratiques de gestion et de leadership transformationnel de leur supérieur immédiat et par la qualité de leur motivation au travail (motivation autonome et contrôlée).

Les participants (n=85) de l'étude proviennent de deux PME de la région de Lanaudière au Québec. Les résultats obtenus démontrent que plusieurs facteurs influencent la réussite de la mise en œuvre des mesures de CT-VP au sein des PME. Il est nécessaire d'arrimer le contexte (p. ex., leadership) à la motivation des travailleurs pour optimiser leur fonctionnement à la fois personnel et professionnel.

À la lumière de nos résultats, des pistes de solution pour l'optimisation des mesures et des pratiques en lien à la CT-VP sont présentées. Ultimement, ces recommandations visent à aider les entreprises des régions à favoriser un meilleur fonctionnement de leurs travailleurs.

*Le genre masculin est utilisé dans cet ouvrage afin de faciliter la lecture et n'a aucune intention discriminatoire.*

## Table des matières

Sommaire .....	iii
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures .....	viii
Remerciements.....	ix
Introduction.....	1
La conciliation travail-vie personnelle.....	8
Définition opérationnelle.....	9
La CT-VP : une question d'équilibre ? .....	9
La conciliation travail-vie personnelle : de la théorie à la pratique.....	12
La conciliation travail-vie personnelle en entreprise .....	14
Les ressources motivationnelles au travail.....	23
La théorie de l'autodétermination .....	23
Les conséquences de la motivation autonome .....	27
Méthodologie .....	30
Participants .....	30
Procédure.....	30
Devis de recherche et nature des données .....	31
Instruments de mesure.....	31
Analyses statistiques.....	33
Résultats .....	35
Profil des répondants.....	35
Analyses préliminaires des données.....	35
Analyses de fréquences .....	36
La classification des facteurs facilitant la CT-VP .....	38
La classification des facteurs entravant la CT-VP .....	42
Analyses de régression .....	44
Discussion .....	47

Limites de l'étude.....	55
Conclusion .....	57
Tableaux.....	60
Références.....	76
Annexe A .....	88
Annexe B.....	90
Annexe C.....	92

## Liste des tableaux

Tableau 1. Exemples de mesures de GRH en matière de CT-VP.....	61
Tableau 2. Moyennes, écarts-types et corrélations entre les principales variables de l'étude.....	62
Tableau 3. Profil des répondants.....	63
Tableau 4. Déversement du travail sur la vie personnelle (T-VP) et de la vie personnelle sur le travail (VP-T). ....	64
Tableau 5. Facteurs qui aident ou qui entravent à la CT-VP .....	65
Tableau 6. Facteurs qui facilitent la CT-VP selon le genre du travailleur.....	66
Tableau 7. Facteurs qui facilitent la CT-VP selon la catégorie d'âge.....	67
Tableau 8. Facteurs qui facilitent la CT-VP selon le nombre d'enfants.....	68
Tableau 9. Facteurs qui entravent la CT-VP selon le genre du travailleur.....	69
Tableau 10. Facteurs qui entravent la CT-VP selon la catégorie d'âge.....	70
Tableau 11. Facteurs qui entravent la CT-VP selon le nombre d'enfants.....	71
Tableau 12. Rôle prédictif des pratiques de leadership transformationnel sur la CT-VP .....	72
Tableau 13. Rôle prédictif des pratiques de leadership transformationnel sur la qualité de la motivation au travail.....	73
Tableau 14. Rôle prédictif de la motivation au travail sur la CT-VP.....	74
Tableau 15. Rôles prédictifs des pratiques de leadership transformationnel et de la motivation au travail sur la CT-VP.....	75

### **Liste des figures**

Figure 1	Représentation visuelle du continuum d'autodétermination de la TAD. ....	26
----------	--	----



## **Remerciements**

Le présent mémoire est le fruit de beaucoup de travail de recherche et de soutien de plusieurs personnes sans lesquelles je n'y serais pas arrivée.

Premièrement, je remercie spécialement ma directrice de recherche Stéphanie Austin qui m'a accompagnée, dirigée et offert toute l'aide nécessaire tout au long de ce processus complexe.

Je remercie aussi Julie Levesque-Côté pour sa disponibilité et pour son aide précieuse sur les plans de la collecte et de l'analyse des données de ce mémoire.

Je remercie Gordon, mon partenaire de vie, pour son soutien inconditionnel, son aide et ses encouragements. Je remercie aussi ma famille qui même à des kilomètres n'a jamais cessé de m'encourager.

Finalement, je remercie toutes les personnes qui m'ont aidé de près ou de loin dans la réalisation de ce mémoire.

## **Introduction**

Au Québec comme ailleurs, le roulement du personnel est une problématique de plus en plus importante au sein des entreprises. À titre d'exemple, des données découlant d'un sondage effectué pour l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) du Québec suggèrent que le taux de roulement des travailleurs de moins de 35 ans s'élève à près de 70 % (Benarrous, 2007). De plus en plus d'employeurs demandent donc à connaître les pratiques qui peuvent, d'une part, favoriser le maintien en poste, la motivation et l'engagement de la main d'œuvre et d'autre part, limiter les pertes financières, de compétences et de connaissances qu'accompagne le roulement volontaire de la main-d'œuvre.

Certains auteurs avancent qu'un facteur clé à considérer pour mieux comprendre le taux de roulement élevé, notamment des jeunes, est le manque de considération des entreprises du fait que le travail n'est qu'une des responsabilités qui incombent la vie (Duxbury & Higgins, 1998 ; Galipeau, Poirier, & Thériault, 2004). De récentes données d'Emploi-Québec Mauricie (2012) abondent en ce sens en précisant que près de 50 % des problèmes rencontrés dans la gestion des ressources humaines (GRH) concernent les difficultés en matière de conciliation travail-vie personnelle (CT-VP), c'est-à-dire la capacité d'assumer convenablement les responsabilités professionnelles et personnelles (Chrétien & Létourneau, 2010). Or, bien que certains travaux se soient attachés à mieux comprendre les facteurs qui contribuent à cette difficulté (p.ex. Tremblay, 2012 ; Duxbury & Higgins, 2001 ; Garner, Méda & Senik, 2005), rares sont ceux qui l'ont fait auprès de

travailleurs de petites et moyennes entreprises (PME). De plus, même dans la littérature sur les grandes entreprises, très peu d'études ont porté sur l'offre de mesures organisationnelles en matière de CT-VP (Berg, Kalleberg, & Appelbaum, 2003) et encore moins ont examiné l'effet de telles mesures sur le fonctionnement des travailleurs et de l'entreprise.

Dans le contexte précis des PME, un obstacle à l'étude de la CT-VP est la formalisation des pratiques qui y sont rattachées, généralement proportionnelle à la taille de l'entreprise. Ainsi, plus l'entreprise est petite, moins elle formalise ses pratiques ce qui limite leur accessibilité et efficacité (Villeneuve, 2001) et par voie de conséquence, leur étude. Selon les données de Statistique Canada (Registre des entreprises, 2012), les PME comptent pour 99.8 % de l'ensemble des entreprises au pays. Compte tenu de cette importante proportion, une meilleure compréhension des facteurs prédisposant à la CT-VP dans ce contexte particulier est souhaitable (Doumali, 2011). Ultimement, cet exercice permettrait de minimiser les répercussions multiples qu'entraîne le *conflit travail-vie personnelle*, c'est-à-dire l'harmonisation sous-optimale des exigences professionnelles et personnelles, sur le bien-être et le fonctionnement des travailleurs. Parmi ces répercussions, on compte l'insatisfaction de vie en général, l'insatisfaction professionnelle, la baisse de la motivation au travail et de la productivité, de même que la hausse de l'absentéisme et du roulement du personnel (Bachmann, 2000 ; Duxbury & Higgings, 2003 ; Lanthier, 2015).

La littérature identifie certains facteurs propices à l'émergence de ces répercussions négatives. Par exemple, une étude menée dans le cadre de l'enquête sur le recrutement et l'emploi au Québec (EREQ) en 2011 relate que le taux de roulement est plus élevé dans les secteurs où la main d'œuvre est jeune, donc peu expérimentée (Akanni, 2012). À cet égard, la recherche sur les différentes générations au travail souligne que la jeune main-d'œuvre (18 à 34 ans) partage des valeurs plus orientées vers un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et personnelle que celle plus âgée (Méda & Vendramin, 2010). Certains travaux avancent également que le roulement du personnel est plus important chez les jeunes travailleurs ayant de jeunes familles notamment en raison de leur difficulté à concilier le travail et les impératifs de la vie personnelle (Laplatte & Lalande, 2010). Bien que les deux parents travailleurs se retrouvent face aux mêmes défis, il appert que les mères éprouvent davantage de difficulté à concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales que les pères (Duxbury & Higgins, 2003). Cette difficulté serait d'autant plus grande que le nombre d'enfants à charge et le jeune âge de ceux-ci (Battagliola, 1998). Cette tendance rend notamment compte du fait que les femmes assument généralement une part plus importante de la fonction parentale (Tremblay, 2012), tout en ayant des responsabilités professionnelles de plus en plus importantes (Verschelden, 2003). En effet, de plus en plus de femmes sont aujourd'hui présentes sur le marché du travail (Lachance, Gilbert & Tétreau, 2006). Ainsi, bien que de récentes statistiques révèlent que les femmes ayant de jeunes familles sont portées à faire davantage de compromis au plan de la carrière (Lachance, Gilbert & Tétreau, 2006),

elles sont tout de même plus à risque de vivre des conflits de rôles (Greenhaus, & Beutell, 1985, des symptômes de détresse psychologique (Drapeau, Marchand & Forest, 2014), de dépression (Laguardia & Ryan, 2000), voire même d'épuisement que leur partenaire (Schiappa & Bruguère, 2015). Ainsi, dans la littérature sur la CT-VP, l'âge, le genre, le nombre d'années en emploi, de même que le nombre et l'âge des enfants à charge sont tous des facteurs à considérer pour bien comprendre le fonctionnement personnel et professionnel des travailleurs.

Afin de pallier le manque de ressources humaines chronique qui s'intensifie au fil des ans (Audet, 2004), les PME cherchent continuellement à attirer et fidéliser leur main-d'œuvre. Pour y parvenir, elles doivent entre autres s'interroger sur les ressources en place, ou celles qui gagneraient à l'être, en matière de CT-VP. Selon une recherche menée par le ministère de la Famille en 2002, plus les employeurs offrent des ressources qui répondent aux besoins des travailleurs, c'est-à-dire qui soutiennent l'autonomie et améliorent les conditions de travail, plus ceux-ci sont motivés. Ces résultats appuient les principes de la *théorie de l'autodétermination* (TAD ; Deci & Ryan, 2002) qui suggère notamment qu'un travailleur dont les besoins sont satisfaits développera progressivement une motivation de qualité à l'égard de ses tâches et ultimement, de l'engagement envers son travail (Gagné & Deci, 2005).

Les auteurs de la TAD précisent, entre autres, l'existence de deux principaux types de motivation : la *motivation autonome* et la *motivation contrôlée*. Le premier provient de la volonté du travailleur alors que le second est plutôt perçu comme une obligation d'agir

ou de se souscrire à une activité. D'ordre général, la recherche tend à confirmer que, contrairement aux travailleurs qui sont animés par une motivation contrôlée au travail, ceux qui réalisent leurs tâches de travail pour le plaisir et la satisfaction de le faire sont plus enclins à vivre une panoplie des conséquences attitudinales, comportementales et affectives positives. C'est pourquoi on dit de la motivation autonome qu'elle est de qualité. Des exemples de conséquences positives qui en découlent sont la bonne humeur, un engagement plus prononcé à l'égard de l'entreprise (Doumali, 2011), une diminution des absences et des retards, ainsi que du taux de roulement du personnel (Gesualdi-Fecteau, 2010).

Ce mémoire a pour objectif général d'identifier et de mieux comprendre les facteurs qui favorisent la CT-VP au sein des PME. Plus spécifiquement, à la lumière de facteurs de contingence reconnus (c.-à-d., âge, genre, situation familiale, années d'expérience), il vise à comprendre comment les ressources en matière de CT-VP mises à la disposition des travailleurs dans les PME favorisent leur fonctionnement professionnel et bien-être psychologique. Pour ce faire, le fonctionnement professionnel, qui réfère aux attitudes et comportements au travail, est conceptualisé dans le cadre du présent mémoire par l'intention de quitter et l'absentéisme. Quant au bien-être psychologique, sur la base de travaux antérieurs (voir, par exemple, Fernet et Austin, 2014), il est évalué par un éventail d'indicateurs positifs (satisfaction et engagement organisationnel) et négatifs (détresse psychologique, épuisement émotionnel, conflit travail-vie personnelle).

Ce mémoire comporte cinq chapitres. Le premier fait une synthèse des travaux portant sur la CT-VP afin d'en identifier les antécédents et conséquences. Le deuxième porte sur un cadre théorique largement éprouvé, soit la TAD (Deci & Ryan, 2002). Ce chapitre vise à mieux comprendre comment les ressources du milieu de travail (mesures de CT-VP et pratiques de leadership du supérieur immédiat) se conjuguent aux ressources personnelles du travailleur (qualité de la motivation au travail) pour expliquer son fonctionnement professionnel et son bien-être psychologique. Le troisième chapitre traite de la méthodologie. Les résultats tirés des analyses effectuées sont présentés dans le quatrième chapitre alors que le cinquième et dernier chapitre présente les retombées théoriques et pratiques de la recherche, de même que certaines limites et avenues de recherche futures en matière de CT-VP.

## Chapitre 1



### **La conciliation travail-vie personnelle**

De nos jours, les organisations consacrent beaucoup d'efforts à l'attraction et la fidélisation de travailleurs compétents et motivés. Les activités de recrutement se concentrent largement auprès des jeunes diplômés universitaires ou collégiens. Grâce à leur dynamisme et leur efficacité au travail, les jeunes recrues représentent un actif important pour les entreprises (Gosselin, Paquet & Marcoux, 2009). Or, le roulement du personnel est particulièrement important chez cette cohorte (Lazuech, 2000) qui, en plus des nombreuses heures passées au travail, doit souvent veiller aux bons soins de jeunes enfants. Par ailleurs, en raison du vieillissement de la population et de la formation de plus en plus tardive des familles, bon nombre de parents travailleurs doivent aussi s'occuper de parents vieillissants (Hamelin, 2014). Face à cette nouvelle réalité, le ministère de la Famille et de l'Enfance a réalisé une étude en 2009, visant à examiner la capacité des travailleurs à bien concilier les obligations du travail et de leur vie personnelle. Les résultats de cette étude suggèrent que les travailleurs qui réussissent mieux à concilier les exigences de leur travail et celles de leur vie personnelle sont ceux qui bénéficient à la fois du soutien de leur famille et de leur employeur.

La littérature en CT-VP avance que les employeurs perçus comme étant les plus soutenant sont ceux qui considèrent la situation personnelle de leurs travailleurs en offrant des mesures qui facilitent l'harmonisation des tâches de la vie personnelle et professionnelle (Dubé, 2004 ; voir le Tableau 1 pour des exemples de pratiques en matière de CT-VP). À titre d'exemple, St-Onge et ses collaborateurs (2002) affirment que le fait

d'offrir plus de flexibilité dans le temps de travail rapporte aux entreprises au niveau de la motivation, de l'engagement, du rendement et de la satisfaction des travailleurs. Les mesures en CT-VP représentent donc une stratégie de choix pour attirer et retenir la main-d'œuvre et ultimement, diminuer le taux de roulement au sein de l'entreprise.

### **Définition opérationnelle**

La CT-VP réfère à la capacité de l'individu d'harmoniser les exigences de son travail et les activités de sa vie en dehors du travail (Gesualdi-Fecteau, 2010 ; Bel, 2008). De plus en plus, dans la littérature, le terme « conciliation travail-vie personnelle » remplace celui de « conciliation travail-famille » qui considérait essentiellement la sphère familiale de l'individu, c'est-à-dire les soins donnés aux proches (partenaire de vie, enfants, parents ; Rochon, 2000). Outre la sphère familiale, la CT-VP englobe donc tous les éléments qui composent la vie personnelle de l'individu tels que les activités sociales, les engagements communautaires (p.ex., activités religieuses ou politiques), le temps alloué pour les soins personnels (p.ex., sommeil, repos, hygiène), les loisirs (p.ex., sport, artisanat), ainsi que les activités domestiques (p.ex., entretien de la maison) (Tremblay, Di Loreto & Chevrier, 2006 ; Williams, 2008).

### **La CT-VP : une question d'équilibre ?**

À ce jour, la recherche menée sur la CT-VP souligne l'importance de tenir compte des facteurs personnels et professionnels pour favoriser l'acquittement efficace des responsabilités dans ces deux sphères. Selon une étude effectuée par Duxbury, Higgins et Coghill en 2003, les responsabilités liées au travail bénéficient souvent de plus de

considération des individus que celles liées à la vie personnelle. Ainsi, l'incidence du travail sur la vie personnelle serait plus importante que l'inverse. Il y a donc consensus dans la littérature à l'effet que la conciliation ne relève pas d'un équilibre parfait des responsabilités personnelles et familiales, mais plutôt d'un engagement optimal dans ces sphères de vie (Chrétien & Letourneau, 2010 ; Gesualdi-Fecteau, 2010 ; Rochon, 2010).

La recherche avance que l'incompatibilité du travail et des contraintes de la vie personnelle favorise la fragilisation de l'état psychologique du travailleur pouvant mener, au gré du temps, à une dégradation de la motivation (Lachance, Gilbert, & Tétreau, 2006) et de l'engagement au travail (St-Amour et coll., 2005). Considérant que des travailleurs motivés contribuent à la performance de l'entreprise (Van Knippenberg, 2000), les mesures CT-VP représentent un atout, mais aussi un défi de taille pour les dirigeants désireux de soutenir adéquatement les besoins de leur main-d'œuvre.

Afin de limiter les conséquences que pourrait occasionner la présence d'un conflit entre les sphères familiale et professionnelle chez les travailleurs, de plus en plus d'entreprises tentent d'instaurer des mesures en matière de CT-VP qui sous-tendent la mobilisation de diverses ressources. Or, beaucoup de dirigeants se retrouvent pris au dépourvu quant aux mesures et approches à privilégier en la matière (Austin, 2014). Dans certains cas, des mesures de conciliation sont déjà présentes dans l'entreprise, mais mal définies ou peu connues de par leur nature informelle. Il va sans dire que cette situation peut occasionner des tensions pour les membres du personnel qui perçoivent que leurs demandes sont traitées au cas par cas, selon les situations qui émergent. La formalisation

des mesures de GRH en CT-VP est donc sans surprise sous les projecteurs, les gouvernements du Québec et du Canada se focalisant sur des plans d'investissement axés sur cette priorité (St-Amour & Bourque, 2013 ; Villeneuve, 2001).

## **La conciliation travail–vie personnelle : de la théorie à la pratique**

La CT-VP est un processus impliquant l'intervention et les efforts combinés de plusieurs acteurs incluant le travailleur, son employeur et les membres de son milieu personnel. Son optimisation sous-tend une grande dose de compréhension et de respect mutuel entre ces différents acteurs (Duxbury et coll. 2003). Cependant, la CT-VP est souvent perçue comme étant le fardeau de l'entreprise, c'est-à-dire qu'il incombe à l'employeur de limiter l'intrusion du travail dans la vie personnelle du travailleur. Il n'est donc pas étonnant de constater que, lorsque l'on traite de la CT-VP, la culture d'entreprise est mise à l'examen pour savoir si elle considère réellement les aspects de la vie personnelle des travailleurs tout en lui permettant d'avoir un fonctionnement optimal autant au travail qu'à la maison (Chrétien & Letourneau, 2010a).

Dans plusieurs pays, diverses stratégies et actions sont mises de l'avant par les entreprises pour que les travailleurs arrivent à mieux concilier les sphères professionnelle et personnelle de leur vie. Au Québec, des ressources ont été mises à la disposition des travailleurs et entreprises dans le but de promouvoir le développement et l'accès aux mesures de CT-VP. Dans cette optique, le ministère québécois de la Famille et des Aînés a proposé, en 2008, une norme de conciliation travail-vie personnelle (BNQ 9700-820) pour les entreprises. Cette norme représente un moyen d'encourager les milieux de travail à s'engager publiquement dans l'instauration de mesures en CT-VP. S'appliquant à toutes les entreprises, la norme est assortie d'un programme de certification « employeurs de choix » offert par le Bureau de normalisation du Québec.

De plus, en janvier 2016, le gouvernement du Québec a procédé à une importante annonce d'octrois en Mauricie pour sensibiliser les PME de la région aux enjeux de la CT-VP, en plus de les aider à implanter des mesures permettant à leur main-d'œuvre de mieux concilier les différents aspects de leur vie. Grâce à ce genre d'action, les représentations auprès des PME québécoises se sont multipliées au cours des dernières années et de plus en plus d'entreprises proposent des mesures visant à faciliter la conciliation optimale des responsabilités de la vie professionnelle et personnelle (Tremblay, 2012). Malgré cela, les mesures instaurées demeurent souvent informelles, ce qui peut teinter négativement la perception du travailleur quant au réel soutien reçu de la part de son employeur (Chrétien & Létourneau, 2010b).

En effet, pour que la CT-VP soit optimale et qu'un changement permanent et significatif soit possible, les gestionnaires de la haute direction et les superviseurs, doivent soutenir les besoins des travailleurs (Higgins, Duxbury, & Lyons, 2007). Or, certains travailleurs souhaitant se prémunir de mesures instaurées se heurtent trop souvent au refus du superviseur immédiat ou ont la perception que l'utilisation des mesures freinera leur ascension au sein l'organisation (Beauregard & Henry, 2009). En outre, les gestionnaires considèrent souvent certaines mesures (p.ex., horaires de travail flexibles) comme contraignantes pour l'atteinte des objectifs de performance de leur équipe. Ainsi, lorsque l'application des mesures de CT-VP n'est pas formalisée et arrimée aux pratiques de gestion (Chrétien & Létourneau, 2010a), c'est-à-dire ancrer dans la culture d'entreprise, cela peut favoriser un conflit travail-vie personnel, plutôt que le minimiser.

## **La conciliation travail-vie personnelle en entreprise**

En 2011, le secrétariat à la condition féminine du gouvernement du Québec a constitué un dossier sur la CT-VP répertoriant les mesures et solutions proposées par les entreprises en vue de diminuer le conflit travail-vie personnelle de leurs travailleurs. Parmi celles-ci, on compte l'aménagement du temps et du lieu de travail, le soutien à la famille et d'autres avantages favorisant la santé et le bien-être de la main-d'œuvre. Cependant, bien que l'instauration de ces mesures à elle seule représente un grand pas vers l'harmonisation des sphères du travail et de la vie personnelle, leur efficacité se base sur une véritable culture de gestion favorable à cette harmonisation (Chrétien & Letourneau, 2010a).

Une culture organisationnelle favorable à la CT-VP sous-tend plusieurs éléments. D'abord, les mesures privilégiées doivent être soutenues par de bonnes pratiques de GRH. De façon générale, celles-ci sont réparties sur la base de trois objectifs de saine gestion des ressources humaines, soient l'attraction, le développement et la rétention du personnel (Fabi & coll. 2009). En ce sens, les mesures et pratiques de CT-VP mises de l'avant doivent servir la main-d'œuvre actuelle et future. Vis-à-vis d'un concurrent, celles-ci pourraient conférer un avantage appréciable à l'entreprise en matière de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre.

**Les pratiques de GRH facilitant la CT-VP.** Il n'existe pas de recette unique en matière de CT-VP. L'équilibre entre le travail et la vie personnelle diffère d'un travailleur à l'autre (Leteurtre, 2016). Malgré cela, certaines mesures en CT-VP sont plus courantes et plus

populaires dans les organisations puisqu'elles bénéficient à un grand bassin de travailleurs. Le but ultime de ces mesures : permettre aux travailleurs de s'absenter avec le moins de contraintes possible par rapport à leurs responsabilités professionnelles (Gasse et coll. pour le ministère de la Famille et des aînés, 2011). Selon les données d'une enquête du Ministère de la Famille (Galipeau, Poirier & Thériault, 2003), les mesures les plus courantes dans les entreprises québécoises visant à soutenir les besoins des travailleurs en matière de CT-VP sont :

- l'aménagement du temps de travail : Cette mesure donne aux travailleurs la possibilité de planifier plus efficacement leur temps de travail en choisissant, par exemple, les heures d'arrivée et de départ (Prévost & Messing, 2001).
- la prévisibilité des horaires et des lieux de travail : Meilleures sont la conciliation et la satisfaction des travailleurs lorsqu'ils connaissent à l'avance leurs horaires et lieux de travail (Fagnani & Letablier, 2011) ;
- la reprise des heures : De faire preuve de souplesse dans la reprise du temps de travail manqué est particulièrement apprécié des travailleurs dont le plus gros problème est « le manque de temps » (Lauzier, 2011).

Bien que ces mesures soient les plus courantes, d'autres mesures peuvent être proposées par les entreprises. En voici des exemples :

- le travail à la maison (télétravail) : La flexibilité des lieux de travail permet aux travailleurs d'en arriver à une meilleure gestion du temps et une meilleure conciliation (Tremblay, Chevrier & Loreto, 2006) ;



- les congés pour raisons familiales : L'offre de ce type de congé permet aux travailleurs d'avoir davantage de flexibilité pour assurer une présence à la maison pour subvenir aux besoins d'un enfant ou d'un proche (Tremblay, 2012b);
- la semaine comprimée : Aménagement du temps de travail qui permet de réduire le nombre de jours passés au travail par semaine en augmentant la durée quotidienne des quarts de travail (p. ex., une semaine de travail de 35 heures en quatre jours au lieu de cinq) (Belzile & coll. 1975);
- les allocations pour service de garde : Les parents travailleurs bénéficient de compensation concernant les frais qu'ils déboursent pour les enfants qui sont à la garderie (Choné, Le Blanc & Robert-Bobée, 2004).

**Formalisation des mesures de CT-VP et nature de l'entreprise.** La nature de l'entreprise peut influencer la mise en place et l'accessibilité des mesures de CT-VP. En effet, en comparaison aux propriétaires de grandes entreprises (plus de 500 travailleurs), ceux de PME sont souvent omniprésents dans la gestion des problématiques de conciliation travail-vie personnelle. En raison de la taille limitée de leur entreprise, ils sont généralement près de leurs travailleurs et bien informés de leurs besoins spécifiques en la matière (Dubé, 2004). Par contre, cette proximité favorise l'informalité des règles internes et politiques de l'entreprise, incluant celles liées à la CT-VP (Jacob, 2002 ; Julien, 1990). Ainsi, les demandes en la matière y sont souvent traitées « au cas par cas », ce qui peut susciter une impression d'injustice et d'iniquité chez les travailleurs (Gasse et coll., 2011 ; Chrétien, Létourneau & Lécine, 2012).

Certes, la formalisation des mesures, c'est-à-dire leur application uniforme, cohérente et équitable, clarifie les attentes et options des travailleurs en matière de CT-VP. Toutefois, en contexte de PME, les mesures de CT-VP demeurent largement du domaine de l'informel (Chrétien & Létourneau, 2010a).

Dans un rapport sur la CT-VP en contexte de PME (Gasse et coll. pour le ministère de la Famille et des aînés, 2011), plusieurs facteurs sont identifiés comme étant des freins à la formalisation des mesures. Un aspect important à considérer est l'incertitude des propriétaires quant à la rentabilité des mesures.

La gestion relevant du cas par cas offre parfois tout un casse-tête pour le dirigeant d'entreprise. Prenons l'exemple d'un travailleur qui doit s'absenter régulièrement de son travail pour veiller aux soins d'un enfant malade. Les absences récurrentes d'un employé clé peuvent progressivement miner la performance de l'entreprise. En effet, plus l'entreprise est petite, plus il est difficile, voire même impossible, de pallier à des absences répétées sans heurts. Dans le cas des équipes de travail, un défi comparable se présente aux gestionnaires devant atteindre leurs objectifs avec des effectifs réduits. Cette difficulté est d'autant plus grande que l'expertise et du rôle du travailleur dans l'organisation ou au sein de l'équipe de travail. Aussi, certaines entreprises comme celles du milieu manufacturier sont reconnues pour l'inflexibilité des horaires d'opération. Outre les mesures formelles en CT-VP, plusieurs organisations sont donc sensibilisées à l'importance de mettre à la disposition de leurs travailleurs des ressources leur permettant d'accomplir efficacement les différentes tâches de leur travail.

On appelle « ressources au travail » les différents éléments psychosociaux et organisationnels qui contribuent à soutenir le travailleur dans la réalisation de son travail (Gagnon, 2003). En plus de faciliter la réalisation des tâches, les ressources au travail contribuent au bien-être des travailleurs en réduisant, entre autres, leurs symptômes d'épuisement et de détresse psychologique (Trépanier, Fernet & Austin, 2012). Le réseau professionnel, c'est-à-dire la qualité des relations entretenues avec les membres de l'environnement de travail (p.ex., la direction, les supérieurs immédiats, les collègues), représente une ressource qui favorise le fonctionnement optimal au travail (Le François et coll., 2001). À cet effet, de plus en plus d'études soulignent l'importance du style interpersonnel des supérieurs, à savoir leurs pratiques de leadership, en regard du bien-être et du fonctionnement optimal des travailleurs au, et en dehors du, travail.

***Les pratiques de leadership.*** Les valeurs véhiculées par l'organisation influent de façon considérable sur les attitudes et comportements des travailleurs (Stinglhamber, Bentein, & Vandenberghe, 2004). En raison de la position de choix qu'occupent les supérieurs immédiats auprès des travailleurs (Vandenberghe, 2004), il importe d'examiner les pratiques de leadership qu'ils adoptent (Faber, 2000) en lien avec la CT-VP.

La théorie du leadership transformationnel (Bass, 1985) constitue l'une des perspectives du leadership les plus reconnues. Cette théorie propose notamment que la capacité du gestionnaire à créer et à susciter de l'enthousiasme chez ses subordonnés sera tributaire de leur loyauté et de leur dévouement (Dussault, Valois & Frenette, 2007). Cette conceptualisation du leadership est centrée sur la capacité des gestionnaires à être

inspirants, charismatiques, visionnaires et à développer une relation de confiance avec les autres membres de l'entreprise (Treslan, 2006).

Selon De Vries, Bakker-Pieper et Oostenveld, (2010), le gestionnaire transformationnel est un leader accompli. Il parvient à obtenir l'approbation volontaire de ses subordonnés sans attente de rétribution (Saint-Michel & Wielhorski, 2011). Il encourage l'autonomie de ses subordonnés et délègue des responsabilités tout en offrant de nouveaux défis à réaliser (Tremblay et coll., 2005). Communément appelé leader relationnel, le gestionnaire qui arbore un style de leadership transformationnel est soucieux de développer les compétences et le potentiel de ses travailleurs et collaborateurs (Bruns, 1978). D'après Tremblay et ses collaborateurs (2005), le gestionnaire dont les actions correspondent au leadership transformationnel réussit à communiquer une vision claire et partagée des objectifs de l'organisation, ce qui favorise la création d'un climat de confiance dans l'entreprise. La confiance et le soutien du gestionnaire seraient d'ailleurs cruciaux à l'expression de l'engagement des travailleurs vis-à-vis de leur organisation (Doucet, Simard & Tremblay, 2008 ; Tremblay & coll., 2005). Sur le plan de la CT-VP, la recherche sur le leadership transformationnel suggère que les travailleurs seraient réticents face à un style de leadership autoritaire et préféreraient une souplesse dans la gestion, tel que dans un style de leadership transformationnel ; en effet, le fait de pouvoir prendre des décisions, d'avoir son mot à dire a un impact important sur la CT-VP (Molines, 2014). Selon Houde (2008), le dirigeant adoptant un style de leadership transformationnel parvient plus facilement à réguler les pratiques de CT-VP. La force du

leader résiderait donc dans sa capacité à favoriser chez ses travailleurs un sentiment d'appartenance qui souvent se traduit par des comportements citoyens, un esprit d'équipe et une conscience de soi et des autres (Privé, 2009).

***Les ressources hors travail.*** De la même façon que le travail a une incidence sur la vie personnelle, des exigences accrues de la vie personnelle peuvent entraîner des problèmes dans l'accomplissement des tâches professionnelles (Tremblay & Villeneuve, 1997). Le milieu familial, un des éléments centraux de la sphère personnelle (Martinet, 2008), représente une ressource clé pour la réussite de toute démarche de CT-VP. Lorsqu'on réfère au milieu familial, on le fait souvent en termes d'environnement immédiat de l'individu, c'est-à-dire le partenaire de vie, les parents ou la fratrie et les enfants. Dans la littérature, le soutien reçu de la part du partenaire de vie serait un facteur déterminant de la conciliation. En effet, un travailleur qui perçoit qu'il ou qu'elle est soutenu(e) par son partenaire présente une meilleure adaptation au travail et hors travail (Tremblay, 2005).

Il importe ici de rappeler que les activités de la vie personnelle ne se limitent pas qu'aux soins portés aux enfants et à la famille. Elles regroupent tout ce qui conduit l'individu à effectuer des tâches pour son entourage ou pour lui-même (Duxbury & Higgins, 2001). Ces obligations peuvent engendrer diverses pressions internes et externes sur l'individu occasionnant du stress et des conflits interpersonnels à la maison ainsi qu'au travail (Bourbonnais et coll. 2001). D'une part, les pressions internes poussent l'individu à s'impliquer au travail et dans les tâches familiales pour ne pas se sentir coupable. D'autre

part, les pressions externes conduisent l'individu à s'impliquer dans ces mêmes tâches pour éviter diverses conséquences négatives, dont les conflits (Duxbury & Higgins, 2001).

Les raisons pour lesquelles un individu investit des efforts et du temps dans ses obligations personnelles et professionnelles sont alors importantes à la compréhension de son adaptation et de sa capacité à bien concilier travail et vie personnelle. Il importe donc d'examiner dans quelle mesure il est possible de favoriser chez les travailleurs le déploiement et le maintien de ressources motivationnelles optimales de façon à ce qu'ils se sentent engagés à la fois dans leur travail et envers leur organisation et ce, tout en étant épanouis dans leur vie personnelle.

## Chapitre 2

## **Les ressources motivationnelles au travail**

La notion de motivation au travail est, depuis bon nombre d'années, d'un grand intérêt pour les chercheurs et gestionnaires. Cet intérêt découle de la conviction qu'une main-d'œuvre motivée procure plusieurs avantages tels qu'un engagement soutenu envers l'atteinte d'objectifs de performance (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004). D'un point de vue historique, la motivation a surtout été définie en termes de quantité (Locke & Latham, 1990 ; Vroom, 1964). Bon nombre de gestionnaires, dirigeants et responsables des ressources humaines pensent qu'elle varie uniquement en intensité (Forest & Mageau, 2008). Cependant, selon la TAD (Deci & Ryan, 2008), la qualité de la motivation au travail, c'est-à-dire les raisons qui poussent les individus à effectuer des efforts au travail, serait autant, sinon davantage importante pour prédire le fonctionnement professionnel.

### **La théorie de l'autodétermination**

La théorie de l'autodétermination (TAD ; 1985, 2000) propose l'existence de différents types de motivation qui se distinguent selon le degré d'autodétermination, c'est-à-dire de libre choix (voir la Figure 1 p.27). Allant d'un faible niveau d'autodétermination à un niveau élevé, ceux-ci peuvent se regrouper en trois grandes classes : l'amotivation, la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque.

**L'amotivation.** L'amotivation fait référence à l'absence relative de motivation. Elle reflète l'incapacité ou le refus de participer à une activité ou d'émettre un comportement. On peut donc dire de l'amotivation qu'elle reflète un manque de régulation au niveau du comportement ainsi qu'un non-engagement au travail (Forest & Mageau,



2008). Quand le travailleur est amotivé, il est indifférent à l'égard de l'activité à accomplir, de même qu'aux rétributions relatives à cette dernière. Le travailleur amotivé ne fournira alors aucun effort pour accomplir ses tâches. C'est le signe d'une absence d'autodétermination (Sarrazin et coll. 2002).

**La motivation extrinsèque.** Selon la théorie, vient ensuite la motivation extrinsèque sur le continuum de l'autodétermination. Ce type de motivation se morcelle en trois classes de régulations. À partir du plus faible niveau d'autodétermination, ces régulations sont les suivantes : la régulation externe, la régulation introjectée et la régulation identifiée.

**La régulation externe.** Les travailleurs qui se sentent poussés à agir par la contrainte d'un agent externe, tel un supérieur, sont régulés de façon externe (Forest & Mageau, 2008). Selon Ryan, Connell & Deci, (1985). Ce type de régulation sous-tend que l'action ne dépend pas du travailleur, mais plutôt de circonstances qui lui sont extérieures. Par conséquent, cette régulation se manifeste lorsque qu'il tente d'obtenir quelque chose en échange de l'action : punition, récompense, obtention de l'approbation (Vallerand et coll., 1993). Un bon exemple de ce type de régulation est l'employé qui travaille principalement parce qu'il veut obtenir un bon salaire. D'autres exemples d'incitatifs rattachés à la régulation externe dans le milieu professionnel sont les primes au rendement, les mentions au tableau d'honneur et l'accessibilité à certains privilèges.

**La régulation introjectée.** La régulation introjectée conduit l'individu à se motiver de lui-même, sous forme de pression interne rattachée au rehaussement ou à la

préservation de l'estime de soi (Blais et coll. 1993). On dira d'un travailleur qui se met continuellement de la pression pour maintenir sa réputation qu'il se régule de façon introjectée. Ainsi, il travaillera dans le but d'éviter certains sentiments négatifs, tels que la culpabilité et la honte, ou encore dans le but de favoriser des sentiments positifs, telle la fierté.

***La régulation identifiée.*** Pour sa part, le travailleur animé par une régulation identifiée réalise ses tâches professionnelles par conviction personnelle, car il les juge importantes (Forest & Mageau, 2008). Il valorise l'activité comme étant importante même s'il n'en retire pas réellement de plaisir. Il peut même s'identifier à l'activité (Deci & Ryan, 1985, 2002). Il fait donc l'activité par choix. On dira donc de ce type de régulation qu'elle est autonome et donc, de qualité.

**La motivation intrinsèque.** La motivation intrinsèque constitue la forme de motivation la plus autodéterminée selon la TAD, car elle se centre sur l'intérêt naturel de l'individu (Deci & Ryan, 2007 ; Forest & Mageau, 2008). Conjointement à la régulation identifiée, il s'agit d'une motivation autonome, car l'engagement envers le comportement ou l'activité est complètement libre. Au sein de l'entreprise, l'employé intrinsèquement motivé travaillera avec plaisir. Il est désireux d'apprendre ou de s'accomplir et donc s'engage dans les différentes tâches de son travail, car elles sont stimulantes en soi (Sarrazin et coll., 2002).

Selon la TAD, les différents types de motivation sont importantes à considérer puisqu'elles qu'elles conduisent à différentes conséquences pour le travailleur et son

entourage. Les motivations dites « autonomes » parce qu'elles sous-tendent la notion de choix (motivation intrinsèque et régulation identifiée), seraient liées à des conséquences davantage positives que les motivations dites « contrôlées », c'est-à-dire effectuées sous le joug de pressions internes ou externes (régulations externe et introjectée) (Sarrazin et coll., 2002).

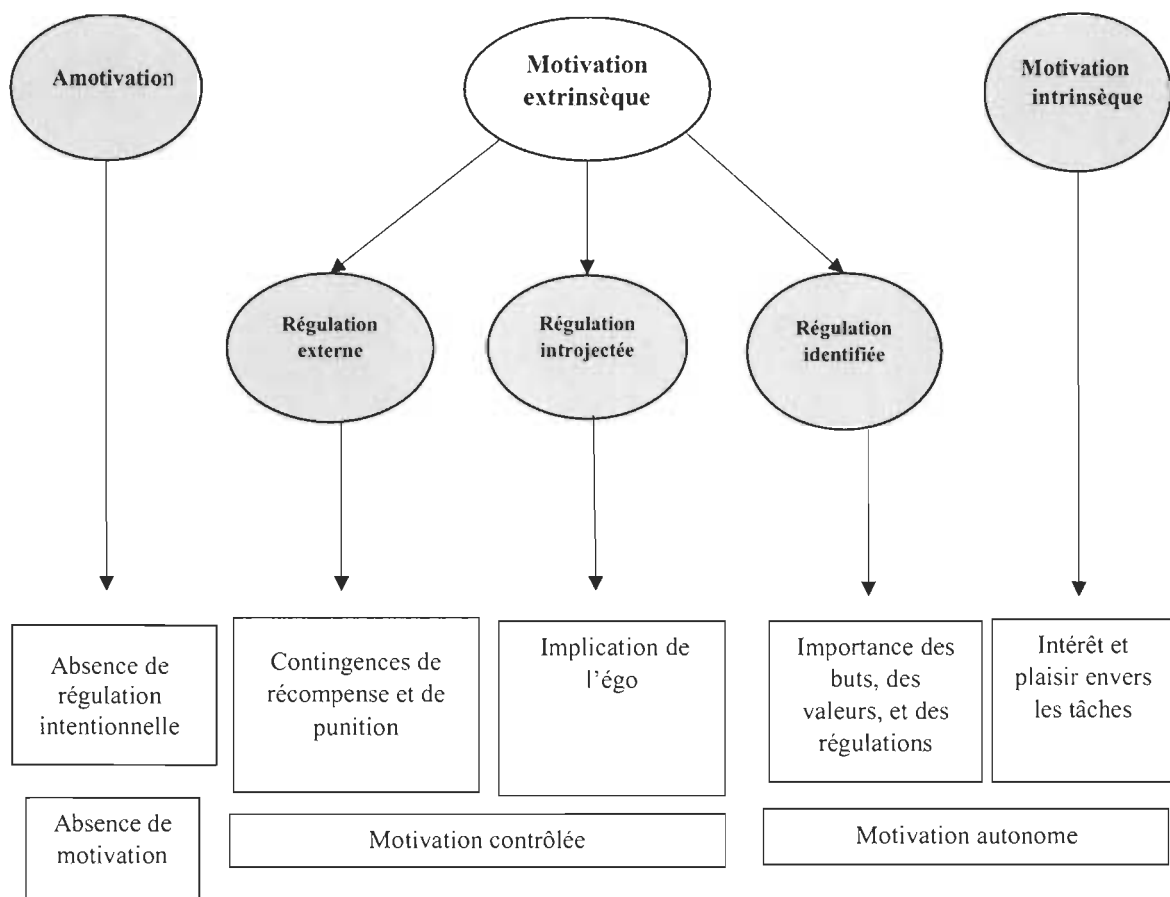


Figure 1 : Représentation visuelle du continuum d'autodétermination de la TAD.

## **Les conséquences de la motivation autonome**

La motivation autonome est associée positivement à la performance, à la satisfaction, à la confiance et au bien-être au travail (Gagné & Deci, 2005 ; Moreau & Mageau, 2013). À cet effet, Biggs et Moore (1993) précisent que la motivation autonome amène l'individu à se satisfaire de ce qu'il gagne en accomplissant une action, indépendamment de ce que l'action, elle-même, peut lui procurer. Selon Gagné et Deci (2005), il importe toutefois d'examiner le rôle de la motivation au travail sur l'engagement et l'épuisement des travailleurs par rapport aux ressources mises à leur disposition. Certains éléments dans l'environnement de travail peuvent moduler la qualité de la motivation des travailleurs (Trépanier, Fernet, & Austin, 2012) et subséquemment, leur bien-être psychologique et fonctionnement professionnel.

À la lumière de la littérature sur la CT-VP, en plus des ressources hors travail, il devient pertinent d'évaluer la perception des travailleurs à l'égard des pratiques de leadership transformationnel de son supérieur. Plus spécifiquement, dans quelle mesure les travailleurs se sentent libres et soutenus dans l'utilisation des mesures de CT-VP et ultimement, parviennent à concilier les différentes sphères de leur vie. Dans le cadre du présent mémoire, l'effet spécifique des pratiques de leadership transformationnel du supérieur immédiat sera évalué sur la qualité de la motivation au travail des travailleurs et sur leur perception de conciliation, opérationnalisée en termes de conflit travail-vie personnelle.

Mais avant, un portrait des ressources mises à la disposition des travailleurs dans un contexte de PME sera brossé et l'appréciation des mesures de CT-VP en entreprise sera évaluée à la lumière de facteurs de contingence reconnus (âge, genre, situation familiale).

### Chapitre 3

## **Méthodologie**

### **Participants**

Les travaux issus du présent mémoire s'inscrivent dans le cadre d'une étude quantitative plus vaste sur les pratiques de leadership dans deux PME de service de la région de Lanaudière (Projet « Leadership authentique, mené par Levesque-Côté, Fernet & Austin, 2015). Les participants de l'étude sont des travailleurs provenant de deux PME de service. Pour participer au projet, les individus devaient être à l'emploi de l'une ou l'autre des PME sollicitées et posséder une adresse courriel valide.

### **Procédure**

Suite à l'approbation de la direction des entreprises sollicitées, une invitation électronique à participer à l'étude a été acheminée aux travailleurs. Cette invitation présentait les objectifs de l'étude, tout en précisant le caractère volontaire et confidentiel de la participation (Voir l'Annexe A). Après avoir librement consenti à participer à l'étude (voir l'Annexe B), les participants étaient invités à remplir un questionnaire électronique d'une durée approximative de 15 minutes. L'aspect confidentiel des données était garanti par l'hébergement du questionnaire sur la plateforme web sécurisée de l'Université du Québec à Trois-Rivières, qui permet l'anonymisation des données. Aucun incitatif n'a été offert pour la participation à l'étude.

### **Devis de recherche et nature des données**

Par le biais d'un devis corrélationnel transversal, les liens entre les pratiques de leadership perçues par les travailleurs, les ressources motivationnelles (motivations autonome et contrôlée) et la perception de conflit travail-vie personnelle sont examinés. Les pratiques de leadership perçues par les travailleurs représentent la variable indépendante à l'étude alors que la perception de conflit entre le travail et la vie personnelle constitue la variable dépendante. Quant aux ressources motivationnelles, elles représentent les variables potentiellement médiatrices de cette étude, permettent d'expliquer la relation entre les pratiques de leadership et la perception de conflit entre le travail et la vie personnelle.

Sur le plan des variables sociodémographiques, les informations retenues incluent l'âge, le genre, la situation familiale, le nombre d'enfants à charge, le niveau de scolarité, la situation professionnelle du partenaire de vie et le nombre de personnes à charge. Des informations sur les caractéristiques personnelles (p.ex. la motivation) et professionnelles (p.ex. le leadership)(Vincens, 2001) des travailleurs ont aussi été recueillies.

### **Instruments de mesure**

Le questionnaire complété par les participants comporte des mesures validées en français (voir l'Annexe C). Le Tableau 2 présente les données descriptives de l'étude (moyenne, écart-type) et l'indice de cohérence interne de chacun des instruments utilisés.

*Pratiques de leadership perçues.* Le Global Transformational Leadership scale (GTL ; 7 items ; Carless, Wearing, & Mann, 2000) a été utilisé pour évaluer les pratiques de leadership transformationnel du supérieur immédiat. Les participants devaient évaluer



sur une échelle allant de 1 « jamais » à 5 « fréquemment voire toujours » à quelle fréquence leur supérieur avait agi selon ce que décrit chaque énoncé. Un exemple d'énoncé est « Mon supérieur immédiat me communique une vision claire et positive du futur ». Des études antérieures ont obtenu des coefficients de cohérence interne satisfaisants pour cette mesure (p.ex., Fernet, Trépanier, Austin, Gagné, & Forest, 2015).

*Les ressources motivationnelles.* La qualité des ressources motivationnelles au travail a été évaluée par le biais de l'Échelle multidimensionnelle de la motivation au travail (Gagné et coll., 2015). Comporte 16 items, elle évalue les motivations autonome (p.ex., Parce que j'ai du plaisir à faire ce travail) et contrôlée (p.ex. : pour obtenir l'approbation de certains). Les participants devaient indiquer les raisons qui les poussent à déployer des efforts dans leur travail sur une échelle de type Likert, allant de 1 « pas du tout pour cette raison » à 7 « exactement pour cette raison » (7). L'étude de Gagné et ses collaborateurs (2015) soutient la cohérence interne des types de motivation dans 7 langues, dont le français (.74 à .88).

*Perception de conflit entre le travail et la vie personnelle.* Cette variable a été mesurée à l'instar des travaux de Brough et ses collègues (2014). Les composantes de l'interférence du travail sur la vie-personnelle (T-VP) et de la vie personnelle sur le travail (VP-T) ont été évaluées à partir de 8 items sur une échelle de type Likert allant de 1 « fortement en désaccord » à 7 « très fortement en accord ». Un exemple d'item est : « Mon travail me prend du temps que j'aimerais consacrer à ma famille ». Pour chaque énoncé, les participants devaient ensuite préciser les facteurs qui ont facilité ou entravé leurs efforts de conciliation. Sur la base de la littérature, ces facteurs étaient regroupés en

cinq grandes catégories : le soutien au travail (direction d'entreprise, supérieur immédiat et collègues), le soutien hors travail (partenaire de vie, famille immédiate et amis), les mesures en CT-VP (politique formelle, services sur les lieux de travail, aménagement du temps de travail, banques de congés pour raisons personnelles), les caractéristiques de l'environnement de travail et les caractéristiques de la vie personnelle.

### **Analyses statistiques**

Les données à l'étude ont été analysées de manière descriptive, corrélationnelle et prévisionnelle (analyses de régression) à l'aide du logiciel SPSS (version 23.0). Les variables continues (p.ex., âge) de l'étude ont été décrites à l'aide de la moyenne et de l'écart-type, et les variables catégorielles (p.ex., statut d'emploi) à l'aide de la distribution de fréquences. Dans un premier temps, des analyses descriptives ont été effectuées pour décrire les caractéristiques sociodémographiques, personnelles et professionnelles des participants. Ensuite, et aussi par le biais d'analyses descriptives, les principaux éléments facilitant ou entravant la CT-VP ont été recensés. C'est à partir de cinq grandes catégories de facteurs reconnus dans la littérature que les participants devaient identifier d'une part, ceux qui facilitent leur conciliation et d'autre part, ceux qui l'entravent (ou exacerbent le conflit travail-vie personnelle). Puis, une série d'analyses de régression a permis d'évaluer l'effet des pratiques de leadership transformationnel du supérieur immédiat (mesure perceptuelle) sur la qualité de la motivation au travail (autonome et contrôlée) et sur la CT-VP (opérationnalisé en termes de conflit travail-vie personnelle).

## Chapitre 4

## **Résultats**

### **Profil des répondants**

L'échantillon de l'étude est composé de 85 travailleurs (51 % de femmes). Les participants étaient, en moyenne, âgés de 44,3 ans ( $\bar{E}-T = 12,1$  années) et cumulaient une expérience moyenne dans l'entreprise de 11,2 ans ( $\bar{E}-T = 8,6$  années). Sur le plan sociodémographique, 80 % des travailleurs étaient en couple, 35 % étaient parents et 5 % s'occupaient de proches malades ou en perte d'autonomie. Le Tableau 3 présente l'ensemble des variables sociodémographiques de l'échantillon.

### **Analyses préliminaires des données**

Le Tableau 4 documente à la fois le déversement du travail sur la vie personnelle (T-VP) et celui de la vie personnelle sur le travail (VP-T). La littérature suggère que les travailleurs parents et les femmes sont plus à risque de vivre un déversement dans l'une ou l'autre de ces sphères de vie. Les scores moyens présentés dans ces tableaux tiennent compte du genre et du nombre d'enfants à charge des participants. Pour chaque classe, en plus de la moyenne et de l'écart-type, les fréquences sont aussi présentées.

De façon globale, les résultats révèlent une présence plus importante du déversement du travail sur la vie personnelle que l'inverse et ce, tant pour les hommes que les femmes. Les scores moyens de déversement de la VP-T sont sensiblement les mêmes, peu importe le genre du travailleur et la présence ou le nombre d'enfants à charge. Par ailleurs, comparativement aux hommes, les femmes rapportent des scores moyens de déversement du T-VP plus importants et ce, en fonction de la présence (oui, non) et du

nombre d'enfants à charge (0, 1, 2 et plus).

Bien qu'avec des effectifs limités, le Tableau 3 présente les données de sorte à illustrer l'effet combiné des enfants (présence ou absence), d'un partenaire de vie (avec ou sans) et de son statut d'emploi (travail à temps plein, travail à temps partiel, sans travail) sur les scores moyens des participants quant au déversement du T-VP et de la VP-T. D'abord, sur le plan du déversement T-VP, les femmes avec enfants et un partenaire de vie ( $n=6$ ) qui travaillent à temps plein rapportent l'un des scores moyens les plus élevés ( $M=2.83$  ;  $ET=1.83$ ). Seuls les hommes avec enfants et un partenaire de vie « sans travail » ( $n=2$ ) rapportent un niveau moyen de déversement T-VP plus élevé ( $M=3.5$  ;  $ET=0.71$ ). Pour ce qui est du déversement VP-T, les scores recensés sont relativement faibles et ce, peu importe le genre du travailleur, la présence ou l'absence d'enfants à charge et d'un partenaire de vie.

### **Analyses de fréquences**

Cette section présente les principaux facteurs identifiés par les participants comme étant liés à la CT-VP. À cet effet, une liste de facteurs recensés dans la littérature leur a été présentée, d'abord pour qu'ils puissent identifier ceux qui facilitent leur conciliation (tableaux 4 à 6), puis ceux qui la restreignent (tableaux 7 à 9). Les taux rapportés dans les différents tableaux indiquent la proportion de participants qui considère chacun des facteurs comme étant un facilitateur ou un facteur qui entrave la CT-VP. Dans les tableaux, les facteurs sont regroupés en 5 catégories largement reconnues dans la littérature (Tremblay, 2004), soient ceux rattachés (1) au soutien au travail (2) au soutien hors travail (3) aux mesures de CT-VP en entreprise (4) aux caractéristiques de

l'environnement de travail et (5) aux caractéristiques de la vie personnelle des participants. Il importe ici de noter que les participants étaient libres de choisir plusieurs facteurs dans une même catégorie. Par exemple, pour la catégorie « soutien au travail », un participant pouvait cocher plus d'un référent à la fois (p.ex., direction, supérieur et/ou collègues de travail).

De façon générale, les analyses montrent que les trois principaux facteurs identifiés par l'ensemble des participants comme étant des éléments facilitateurs de la CT-VP sont tous liés au soutien interpersonnel (voir le Tableau 5). Ils sont les suivants :

1. Soutien du supérieur immédiat (73 %)
2. Soutien du/de la partenaire (72 %)
3. Soutien des collègues de travail (70 %)

Pour ce qui est des trois principaux facteurs qui entravent la CT-VP, ils sont les suivants :

1. Le manque d'effectif (36 %)
2. Le temps supplémentaire obligatoire (22 %)
3. L'ampleur du travail à réaliser (22 %)

De façon plus spécifique, les deux prochaines sections présentent l'analyse des fréquences selon le genre (homme, femme ; Tableaux 6 et 9), l'âge (35 ans et moins ; 36 à 50 ans ; 51 ans et plus ; Tableaux 7 et 10) et le nombre d'enfants à charge (0, 1, 2 et plus ; Tableaux 8 et 11) à l'égard des facteurs en lien avec la CT-VP à savoir s'ils facilitent ou entravent la CT-VP. Encore une fois, pour ces deux scénarios, les participants étaient

libres de cocher un ou plusieurs facteurs par catégorie. Ainsi, les taux présentés dans les tableaux représentent la proportion de réponses « oui » pour chaque facteur par rapport aux caractéristiques personnelles des participants (genre, âge et nombre d'enfants à charge).

Compte tenu de la faible taille de l'échantillon de recherche, les résultats rapportés dévoilent des tendances quant aux facteurs jugés les plus importants pour chacune des catégories et ce, selon les caractéristiques personnelles des travailleurs.

### **La classification des facteurs facilitant la CT-VP**

**1. Soutien au travail.** Le soutien au travail prend assise sur les relations interpersonnelles avec l'équipe de direction de l'entreprise, le supérieur immédiat, ainsi que les collègues de travail.

**Genre.** Pour les femmes, la principale forme de soutien à la CT-VP est celle du supérieur immédiat (60 %) tandis que pour les hommes, il s'agit des collègues de travail (69 %) (voir le Tableau 6).

**Âge.** Le soutien au travail de la part des collègues constitue la principale forme de soutien à l'égard de la CT-VP pour les travailleurs les plus âgés (65 %). Quant aux travailleurs âgés de 35 à 50 ans, les proportions sont réparties de façon équivalente entre les sources de soutien au travail. Enfin, pour les plus jeunes travailleurs (moins de 35 ans), les collègues de travail sont identifiés comme étant la source de soutien au travail la plus importante à la CT-VP (voir le Tableau 7).

**Enfants.** Le soutien perçu au sein du milieu professionnel (direction, supérieur, collègues de travail) est une aide considérable à la CT-VP pour tous les travailleurs, qu'ils aient ou non des enfants. De façon générale, les collègues de travail sont identifiés comme étant les acteurs clés pour faciliter la conciliation. De façon plus spécifique, les travailleurs avec un enfant identifient aussi la contribution de la direction et ceux ayant deux enfants et plus, soulignent l'importance du soutien du supérieur immédiat (voir le Tableau 8).

**2. Soutien hors travail.** Pour ce qui est du soutien hors travail, il réfère à la qualité des relations avec le partenaire de vie, la famille immédiate et les amis.

**Genre.** Les données de l'étude révèlent que tant pour les hommes (64 %) que les femmes (61 %), le partenaire de vie vient au premier rang des facteurs facilitant la CT-VP. Pour la femme, les relations amicales ont aussi une grande importance (51 %) dans la CT-VP (voir le Tableau 5).

**Âge.** Pour les trois catégories d'âge des travailleurs, le soutien du partenaire vient au premier rang des facteurs qui facilitent la CT-VP (voir le Tableau 7).

**Enfants.** Le soutien dont les travailleurs bénéficient de la part du partenaire de vie (50 %), de même que des amis (50 %) sont des facteurs qui facilitent la CT-VP chez les participants sans enfants. Ceux qui ont des enfants perçoivent



que le soutien du partenaire de vie est le principal facteur aidant (voir le Tableau 8).

**3. Mesures en CT-VP.** Les mesures de CT-VP font référence aux services ou biens offerts par l'entreprise ou tout accommodement informel pour faciliter la conciliation. Les principales mesures recensées (Duxbury & Higgins, 2001 ; Tremblay, 2012) et évaluées dans la présente étude sont la présence d'une banque de congés pour raisons familiales ou personnelles, le temps supplémentaire obligatoire, le temps supplémentaire non-obligatoire, l'aménagement flexible du temps de travail et la flexibilité du lieu de travail (p.ex., travail à domicile).

**Genre.** Les résultats de l'étude indiquent que l'utilisation de banques de congés pour raisons familiales et personnelles, l'aménagement flexible du temps de travail, ainsi que la flexibilité du lieu de travail sont les trois mesures qui sont perçues par les hommes et les femmes comme étant les plus facilitantes (voir le Tableau 6).

**Âge.** L'aménagement du temps de travail, suivi de la flexibilité dans les lieux de travail et les banques de congés sont les mesures les plus aidantes à la CT-VP selon les travailleurs de 50 ans et moins. Pour ce qui est des travailleurs de plus de 51 ans, ce sont aussi ces trois mesures qui sont les plus facilitantes, mais selon l'ordonnancement suivant : les banques de congés, suivi de la flexibilité dans les lieux de travail, puis l'aménagement flexible du temps de travail (voir le Tableau 7).

**Enfants.** Pour les travailleurs ayant des enfants ou non, la flexibilité du lieu de travail et l'aménagement du temps sont identifiés comme étant les principaux facteurs qui facilitent la CT-VP. S'en suit la banque de congé pour raisons personnelles. Enfin, les travailleurs avec un seul enfant identifient le temps supplémentaire non-obligatoire comme étant aussi important à la conciliation (voir le Tableau 8).

**4. Caractéristiques de l'environnement de travail.** Divers éléments peuvent caractériser l'expérience de travail des travailleurs. Les plus reconnus dans la littérature sur la CT-VP sont l'ampleur de la charge de travail à réaliser, les déplacements et la distance à parcourir pour effectuer le travail et le manque d'effectifs (Gonon, 2003).

**Genre.** À la fois pour les hommes (33 %) et pour les femmes (37 %), l'allègement de la charge de travail arrive au premier rang des moyens qui facilitent la CT-VP (voir le Tableau 6).

**Âge.** Pour toutes les catégories d'âge, l'allègement de la charge de travail est aussi identifié comme étant le principal facteur de l'environnement de travail qui pourrait faciliter la CT-VP (voir le Tableau 7).

**Enfants.** L'allègement de la charge de travail est considéré comme aidant surtout pour les travailleurs sans enfants à charge. Les travailleurs ayant des enfants, quant à eux, trouvent que l'aménagement des déplacements encourus par le travail les aide à concilier le travail et leur vie personnelle (voir le Tableau 7).

**5. Caractéristiques de la vie personnelle.** La situation personnelle et familiale du travailleur inclut les ressources financières du ménage, la répartition des tâches entre les partenaires de vie, la situation familiale (p.ex., famille monoparentale), la qualité des relations familiales et les activités parascolaires des enfants.

**Genre.** Au premier rang vient la qualité des relations familiales qui est perçue comme une aide pour 47 % des femmes et 67 % des hommes. S'ensuit la répartition des tâches entre les partenaires de vie qui est perçue comme une aide à la CT-VP pour 47 % des femmes et 50 % des hommes. Enfin, au troisième rang viennent les ressources financières qui sont perçues comme une aide pour 33 % des femmes et 43 % des hommes (voir le Tableau 6).

**Âge.** La répartition des tâches entre les partenaires de vie vient au premier rang des facteurs facilitant la CT-VP pour toutes les catégories d'âge, s'ensuivent les ressources financières qui sont également importantes (voir le Tableau 7),.

**Enfants.** La répartition des tâches entre les partenaires de vie est le principal facteur facilitant la CT-VP surtout pour les travailleurs sans enfants (44 %). Les ressources financières du ménage constituent un autre facteur important.

#### **La classification des facteurs entravant la CT-VP**

De façon générale, les participants ont identifié moins de facteurs comme étant des entraves à la CT-VP. Cette section est donc plus concise que la précédente, ne présentant pas, de façon systématique, les résultats selon le genre, l'âge et le nombre d'enfants à

charge. En effet, il importe de noter que pour certaines de ces caractéristiques personnelles, nous n'avons que très peu, voire aucune observation. Les taux rapportés ici demeurent des tendances et non des différences statistiquement significatives.

### **1. Soutien au travail.**

Les femmes (9 % ; voir le Tableau 9) et les travailleurs de moins de 35 ans (16 % ; voir le Tableau 10) identifient le soutien offert par la direction comme un obstacle à la CT-VP.

### **2. Soutien hors travail.**

Le soutien hors-travail, c'est-à-dire apporté par le partenaire de vie, la famille immédiate ou les amis, n'est pas identifié par les travailleurs comme étant un obstacle à la CT-VP (voir les Tableaux 9, 10,11).

### **3. Mesures en CT-VP.**

Le temps supplémentaire obligatoire est le principal obstacle à la CT-VP (19 %, voir le Tableau 9).

### **4. Caractéristiques de l'environnement de travail.**

Le manque d'effectifs, suivi de l'ampleur de la charge de travail sont les facteurs que les travailleurs considèrent comme étant les principaux obstacles pour concilier leur travail et leur vie personnelle pour toutes les catégories (voir les Tableaux 9, 10 et 11).

### **5. Caractéristiques de la vie personnelle.**

Les ressources financières constituent le principal facteur faisant obstacle à la CT-VP pour les travailleurs de moins de 35 ans (24 %, voir Tableau 10), les femmes (16 %, voir Tableau 9), les travailleurs qui n'ont pas d'enfants (11 % ; voir Tableau 11).

### **Analyses de régression**

Une série d'analyses de régression a été effectuée pour expliquer la perception de conflit entre le travail et la vie personnelle des participants à l'étude. Plus spécifiquement, les analyses effectuées avaient pour but d'éprouver la séquence motivationnelle suivante : « contexte ► processus motivationnel ► conséquence » en fonction de certains facteurs de contingence soit l'âge, le genre, le nombre d'années d'expérience et la situation familiale. Puisque les résultats d'analyses corrélationnelles ont montré que seulement l'âge était significativement lié aux autres variables à l'étude (c.-à-d., pratiques de leadership, motivation et perception du conflit travail-vie personnelle), seulement cette variable a été introduite aux analyses de régression. L'effet des pratiques de leadership transformationnel du supérieur immédiat a d'abord été testé sur la perception du conflit travail-vie personnelle (voir le Tableau 12), puis sur la qualité de la motivation au travail (autonome et contrôlée, voir le Tableau 13). Les résultats découlant de ces analyses suggèrent que la perception des pratiques de leadership transformationnel explique, au-delà de l'âge, à la fois le conflit travail-vie personnelle et la motivation autonome au travail (motivation intrinsèque et régulation identifiée). Ensuite, la qualité de la motivation au travail constitue un facteur explicatif du conflit travail-vie personnelle. Plus précisément, la motivation autonome est associée à une diminution de la perception du conflit tandis

que la motivation contrôlée (régulation introjectée et externe) est associée à une augmentation de cette perception (voir le Tableau 14) et ce, en contrôlant pour l'effet de l'âge sur ces relations. Enfin, nous avons procédé à l'ajout des différentes variables explicatives (âge, pratiques de leadership transformationnel, motivation autonome, motivation contrôlée) dans le modèle (voir le Tableau 15). Les résultats suggèrent que les ressources motivationnelles (autonome et contrôlée) agissent comme médiateurs partiels dans la relation entre les pratiques de leadership transformationnel et le conflit entre le travail et la vie personnelle. En effet, lorsque la nature de la motivation est prise en compte dans l'analyse, la relation entre les pratiques de leadership transformationnel et le conflit entre le travail et la vie personnelle diminue, demeurant toutefois significative.

## Chapitre 5

## Discussion

L'objectif général du présent mémoire visait à accroître les connaissances relatives aux mesures de CT-VP, de même qu'à ses déterminants en contexte de PME. Cette préoccupation émane du fait que de plus en plus de dirigeants d'entreprise à l'extérieur des grands centres économiques du Québec cherchent activement à limiter les départs volontaires de travailleurs motivés et engagés. Dans la littérature, la conciliation optimale des différentes sphères de vie des travailleurs semble une avenue pertinente et prometteuse pour pallier ce problème. En effet, elles permettraient non seulement de limiter l'intention de quitter des travailleurs, mais aussi de favoriser la performance au travail (Doumali, 2011). Ainsi, en plus de documenter la notion de conciliation travail-vie personnelle, ce mémoire avait pour objectif de relever l'appréciation des mesures adoptées par les PME afin de favoriser l'harmonisation des contextes de vie dans lesquels les travailleurs évoluent (personnel, professionnel).

D'une manière générale, les résultats obtenus, bien que variés, permettent d'apprécier quelques tendances. Certains résultats permettent d'ailleurs d'émettre des recommandations aux PME dans leur quête vers une optimisation de la CT-VP.

Premièrement, sur le plan professionnel, les résultats révèlent que pour tous les travailleurs, le soutien perçu de la part du supérieur immédiat et des collègues est important à la CT-VP. De façon plus détaillée, les femmes privilégient davantage le soutien de leur supérieur immédiat, alors que les hommes apprécient celui de leurs collègues de travail. Les travailleurs qui n'ont pas d'enfants ou qui ont un enfant estiment que le soutien le plus appréciable provient du milieu professionnel. Nous supposons qu'ils



investissent plus de temps et d'efforts dans leur travail et s'attendent donc à recevoir plus d'attention des différents acteurs de cette sphère de vie.

Concernant l'âge, en général, le soutien des collègues et du supérieur hiérarchique immédiat est plus important pour les travailleurs plus âgés (51 ans et plus). Cela pourrait être probablement dû au fait que les travailleurs plus âgés arrivent à un moment de leur vie où le fait d'être reconnu pour leur travail est hautement valorisé (Hansen & Siard, 2006) et donc, le soutien reçu envers la CT-VP de la part de ces acteurs l'est également. Une autre explication serait que la majorité occupe un poste au sein de l'entreprise depuis plus longtemps (le nombre moyen d'années d'expérience au sein de l'entreprise étant de 11 années), et estime donc qu'ils doivent être plus sollicités mais que l'organisation doit les soutenir pour qu'ils arrivent à bien concilier les différentes sphères de leur vie. À cet égard, les entreprises devraient être sensibilisées aux rôles clés que jouent les collègues et les supérieurs immédiats sur la CT-VP de cette cohorte de travailleurs. Par exemple, elles devraient favoriser l'utilisation de la rétroaction pour soutenir leur fidélisation, sans pour autant négliger les travailleurs des autres catégories d'âge. Concernant les travailleurs de moins de 50 ans, ils identifient le soutien provenant de la sphère hors travail comme plus important pour la CT-VP (57%). Cela pourrait s'expliquer par le fait que les personnes à charge sont plus nombreuses (jeunes familles) et donc les responsabilités dans le foyer sont plus nombreuses (Prévost & Messing, 2001).

De manière générale, il est recommandé aux organisations de renforcer le soutien offert dans les milieux de travail. Deuxièmement, d'un point de vue personnel, la plupart des travailleurs qui ont participé à l'étude, tous âges confondus, ont déclaré que le soutien

hors travail (surtout, celui du partenaire de vie) favorise la CT-VP. Dans notre échantillon, 80 % des travailleurs ont rapporté avoir un partenaire de vie. Parmi ceux-ci, plus de 60% ont rapporté que le principal facteur facilitant la CT-VP était le soutien du partenaire de vie. Selon les résultats, les femmes accordaient davantage d'importance au soutien reçu en dehors du cadre du travail (p. ex : relations d'amitié), en comparaison aux hommes. En effet, les relations d'amitié constituent pour plusieurs femmes (51%) une aide à la CT-VP. Cela pourrait être dû à un besoin de sociabilité généralement plus élevé (Héran, 1988 ; Marc, Picard, & Fischer, 2015). En effet, les femmes auraient davantage de facilité à s'ouvrir et à aller vers les autres par rapport aux hommes, lesquels sont décrits comme étant généralement plus rationnels (Soares, 2003).

Sur le plan de la qualité des relations familiales, on peut penser qu'une insuffisance au niveau des ressources financières constitue un problème pour les travailleurs de toutes les catégories d'âge et de genre. La répartition des tâches entre conjoints est un facteur important pour la CT-VP et ce, peu importe l'âge et le genre des travailleurs. Une mauvaise répartition des tâches ménagères rend la CT-VP plus difficile, surtout pour les jeunes travailleurs (35 ans et moins). Si les responsabilités professionnelles et personnelles (tâches domestiques et responsabilités familiales) sont bien organisées (Lachance & Brassard, 2003) et que les relations au sein de la famille immédiate sont de qualité, cela constituerait une source d'encouragement pour le travailleur. Plus les travailleurs ont de la difficulté à concilier leurs obligations professionnelles avec celles de leur vie familiale, moins ils sont satisfaits et épanouis dans leur profession (St. Amour et coll., 2005), de

même que dans leur relation de couple en raison, entre autres, d'une inégalité perçue de leur participation respective aux responsabilités au sein du couple (Tremblay, 2003).

Troisièmement, bien que les mêmes ressources et mesures de CT-VP aient été offertes aux travailleurs, la façon dont elles sont perçues diffère selon le genre, l'âge et la situation familiale (nombre d'enfants). La disponibilité d'une banque de congé, la flexibilité du temps et du lieu de travail sont les principales mesures qui aident les travailleurs à concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Bien que dans cette étude, une bonne proportion des travailleurs rapporte ne pas avoir d'enfants (seuls 35 % des répondants ont un ou plusieurs enfants à leur charge), ils estiment qu'une politique formelle de CT-VP est positive en ce sens qu'elle facilite la CT-VP.

Par ailleurs, les résultats montrent que, comme attendu, les hommes ayant des enfants éprouvent plus de difficulté à concilier leur travail et leur vie personnelle que leurs homologues féminins. Il demeure étonnant de constater que les travailleurs de genre masculin n'ayant pas d'enfants rapportent tout de même une moyenne relativement élevée concernant la CT-VP.

En ce qui concerne les femmes, certains chercheurs (St-Amour et coll., 2005 ; Lachance, Gilbert & Tétreau, 2006) affirment que celles ayant des enfants, surtout de bas âge, rencontrent plus de difficulté à concilier le travail et la vie personnelle que leurs homologues masculins. Les effectifs limités de la présente étude peuvent possiblement expliquer cet écart avec d'autres résultats de la littérature.

### **Contributions d'ordre théorique**

Les résultats présentés dans ce mémoire fournissent un éclairage nouveau sur la perception de conflit travail-vie personnelle des travailleurs de PME et le rôle qu'ont les facteurs contextuels (c.-à-d., pratiques de leadership) et personnels (c.-à-d., processus motivationnels) sur cette perception. En effet, la reconnaissance du rôle des pratiques de leadership et plus particulièrement celles transformationnelles en regard à la perception de conflit travail vie-personnelle ajoute des éléments quant aux recherches déjà effectuées. Le fait que le dirigeant s'intéresse plus profondément aux besoins en CT-VP de son personnel et par conséquent, adopte le style de leadership transformationnel, fait en sorte que les employés se sentent mieux au travail et peuvent ainsi démontrer une motivation autonome plus élevée. De plus, la considération des processus motivationnels en tant que mécanismes pouvant expliquer la relation entre les pratiques de leadership transformationnel et la perception de conflit travail-vie personnelle constitue un apport théorique important de ce mémoire. La relation entre les pratiques de leadership transformationnel et la perception de conflit travail-vie personnelle s'expliquerait en partie par la qualité de la motivation des travailleurs. Ainsi, la qualité de la motivation au travail et le fonctionnement du travailleur seraient optimisés dès lors que les gestionnaires mettent en œuvre des pratiques de leadership transformationnel. Ceci étant, la présence d'une motivation autonome chez le travailleur lui procure une meilleure efficacité au travail et facilite sa capacité à concilier son travail et sa vie personnelle. Par contre, le fait d'être motivé de façon contrôlée limite l'efficacité du travailleur dans l'exercice de ses fonctions et son épanouissement dans sa vie personnelle.

### **Recommandations d'ordre pratique**

À la lumière des différents résultats de cette étude, il est recommandé aux organisations de formaliser et de promouvoir davantage leurs mesures plus ciblées en CT-VP afin que chaque travailleur en prenne connaissance et en bénéficie (Morin, 2010 ; Tremblay, 2012). Par exemple, en contexte de PME de service, la flexibilité dans le temps de travail et les lieux de travail semblent des mesures importantes à considérer.

Par ailleurs, le style de leadership transformationnel contribue à favoriser de manière considérable la CT-VP, en ce sens qu'il amenuise le conflit travail-vie personnelle. La motivation au travail, laquelle constitue une ressource personnelle du travailleur pourrait, en partie, expliquer ce conflit. Dans la mesure où les gestionnaires peuvent user davantage de pratiques de leadership transformationnel (par le moyen, par exemple, de formation), meilleure sera la qualité de la motivation au travail (degré élevé de motivation autonome, faible degré de motivation contrôlée) et le fonctionnement du travailleur. Par conséquent, les travailleurs motivés de façon autonome ont moins de difficulté à concilier les différentes sphères de leur vie.

Il est recommandé aux entreprises de multiplier leurs efforts en vue de favoriser les deux composantes suivantes :

- A) les pratiques de leadership transformationnel, c'est-à-dire :
  - L'influence charismatique, soit la capacité des dirigeants à avoir des effets profonds et extraordinaires sur leurs subordonnés par la force de leurs capacités personnelles (Damen & Van Knippenberg, 2008).

- La motivation inspirationnelle qui se traduit par la capacité des dirigeants à utiliser leur vision pour encourager leurs subordonnés à faire des efforts additionnels pour atteindre les objectifs mutuellement souhaités (Densten, 2002).
- La stimulation intellectuelle qui désigne la capacité du dirigeant à solliciter l'émergence de la créativité et de l'innovation auprès de ses subordonnés, ainsi qu'à surveiller leurs besoins afin d'y répondre pour qu'ils se sentent bien au travail. (Palmer et coll., 2001).
- La considération individualisée qui consiste à l'attention vouée aux travailleurs, c'est-à-dire le degré auquel le dirigeant est soucieux des besoins de chacun et à l'écoute de leurs préoccupations (Judge & Picolo, 2004).

B) Un haut degré de motivation autonome et un faible degré de motivation contrôlée chez les travailleurs de manière à ce que ces derniers arrivent à amenuiser le conflit des sphères de vie professionnelle et personnelle. Par exemple, faire en sorte que l'environnement de travail soit convivial, que les gestionnaires soient sensibilisés à la réalité personnelle et professionnelle de leurs travailleurs, de sorte à favoriser leur engagement.

Notre étude s'est focalisée sur la contribution de la motivation dans l'explication du conflit travail-vie personnelle. La motivation autonome explique négativement, tandis que la motivation contrôlée explique positivement le conflit existant entre le travail et la vie personnelle du travailleur. Le conflit travail-vie personnelle, résultant du fonctionnement ou de l'environnement de travail s'explique en partie par les pratiques de

leadership transformationnel. Donc pour être un bon leader, et être en mesure de limiter le conflit travail-vie personnelle, il est souhaitable d'être à l'écoute des besoins des travailleurs et ainsi stimuler leur motivation autonome (tout en amenuisant le déploiement d'une motivation contrôlée).

Selon une étude récente (Fernet et coll., 2015), les travailleurs bénéficient d'un meilleur épanouissement au travail lorsque le supérieur met en œuvre des pratiques de gestion soutenant l'autonomie (Samson et coll., 2015), donc adoptant un style de leadership transformationnel.

### **Limites de l'étude**

Une des principales limites de la présente étude est la faible taille de l'échantillon de recherche. Des recherches futures devront être réalisées auprès d'un plus grand nombre de participants. En lien avec cette limite, les résultats rattachés aux facteurs facilitant ou entravant la CT-VP selon l'âge, le genre et la situation familiale des participants (facteurs pris distinctement et simultanément) ne constituent que des tendances. Par exemple, sur le plan des facteurs qui entravent la CT-VP, plusieurs données sont manquantes ou trop minimales pour qu'on puisse en tirer de fermes conclusions. D'autres études devront être menées pour vérifier les différences statistiquement significatives sur ces variables d'intérêt. Ensuite, bien que les données de cette étude proviennent de deux PME, celles-ci appartiennent au secteur des services. D'autres études devront être menées auprès d'entreprises d'autres secteurs d'activité (p.ex., manufacturier). En effet, de telles données permettraient de brosser un portrait plus complet des mesures et pratiques de CT-VP existantes dans les PME, et aussi, des besoins plus particuliers, voire même différents, des travailleurs québécois en la matière.

Enfin, les études futures sur la CT-VP devraient mieux documenter le soutien reçu hors travail. En effet, la plupart des études recensées dans ce projet se focalisent sur le soutien reçu au travail pour expliquer la CT-VP et le fonctionnement des travailleurs. Dans le présent projet, on ne connaît pas la nature de l'emploi des partenaires de vie des travailleurs. Néanmoins, 69 % des participants rapportent que leur partenaire de vie travaille. Dans une étude plus vaste, il serait aussi intéressant d'examiner les facteurs qui



permettent aux travailleurs autonomes de parvenir à la CT-VP, plus particulièrement les femmes. En effet, dans le secteur privé au Canada, on assiste à un fort essor du travail autonome, et de plus en plus de femmes s'ajoutent à cette catégorie de travailleurs. De façon plus spécifique, en 2010, des données d'enquête estimaient à 34 % les femmes québécoises qui agissent à titre de travailleur autonome (Statistique Canada, 2010). Bien que nos résultats montrent que la majorité des couples et des parents trouvent un avantage aux mesures de CT-VP offertes dans leur entreprise, pour les travailleurs autonomes, ces mesures restent inaccessibles (Karman & Elleithy, 2006 ; Duxbury et Higgins, 2001). Cela est dû à la complexité qu'entraîne l'utilisation du domicile comme lieu de travail (Descôteaux, 2011). Des études futures devraient donc se pencher sur la CT-VP des travailleurs autonomes, car les besoins et stratégies favorisant la CT-VP de cette catégorie de travailleurs posent un défi particulier.

## **Conclusion**

Les mesures de CT-VP mises de l'avant dans les organisations ont pour fonction d'améliorer le fonctionnement au travail, notamment par la diminution du conflit travail-vie personnelle ou une meilleure CT-VP des travailleurs. Cette étude avait pour principal objectif de mettre en lumière les facteurs contextuels et motivationnels qui favorisant la conciliation travail-vie personnelle en contexte de PME. Les informations recueillies ont permis d'étudier la relation entre les besoins de CT-VP du travailleur de PME et le soutien reçu au plan professionnel (organisation, supérieur immédiat, collègues) et personnel (partenaire de vie, membres de la famille, amis). Une attention particulière a été accordée à l'offre de pratiques de GRH adaptées aux besoins spécifiques des familles des travailleurs de PME.

Selon Duxbury et Higgins (2001, 2008), il existe un lien important entre la fidélisation des travailleurs et les politiques et mesures de soutien les aidant à atteindre un équilibre entre le travail et la vie personnelle. De ce fait, l'évaluation des pratiques recensées en ressources humaines s'avérerait nécessaire. La question de la conciliation travail-vie personnelle est de plus en plus un sujet d'actualité. Cependant, les organisations se retrouvent souvent prises au dépourvu quant à l'approche à adopter en la matière et aux mesures à implanter.

Il est commun de constater que les mesures de conciliation en entreprise sont méconnues, mal définies ou trop informelles. Conséquemment, l'accès à des accommodements en lien à la CT-VP peut engendrer des tensions entre les membres du personnel.

Néanmoins, il est à souhaiter qu'avec l'ampleur que la notion de CT-VP prend au sein des entreprises, les chercheurs et les milieux de pratique y consacrent plus d'attention dans le futur. En effet, même si la fonction ressources humaines est moins développée dans les PME que dans les grandes entreprises, il suffirait d'optimiser la mise en pratique des mesures de CT-VP pour pouvoir être plus concurrentiel (Chrétien, 2005). Les données de notre étude convergent vers l'idée que les sources de soutien au travail envers la CT-VP et les mesures proprement dites sont perçues comme des éléments qui facilitent la CT-VP.

Sur le plan des pratiques des gestionnaires qui gèrent l'accessibilité de ces mesures, nos résultats montrent que leurs pratiques expliquent en partie la perception du conflit travail-vie personnelle. En effet, plus les travailleurs perçoivent qu'elles soutiennent leurs besoins (pratiques de leadership transformationnel), moins ils rapportent vivre des conflits en raison des responsabilités concourantes de leur vie personnelle et professionnelle. Par ailleurs, plus les travailleurs éprouvent du plaisir à effectuer les tâches de leur travail (motivation autonome) et moins ils se sentent contraints de travailler (motivation contrôlée), moins les conflits sont saillants.

D'autres études devront être menées afin de vérifier la direction des liens entre les pratiques de leadership des gestionnaires, la motivation au travail de leur personnel et la perception du conflit travail-vie personnelle. Ceci est d'autant plus important étant donné l'intensification constante du travail et de la montée incessante du nombre des femmes dans le milieu professionnel. La CT-VP est donc une avenue de recherche et

d'intervention prometteuse, non seulement pour limiter le roulement volontaire de travailleurs motivés et engagés, mais aussi pour attirer et développer des employés heureux et performants dans les PME.

## Tableaux

Tableau 1. Exemples de mesures de GRH en matière de CT-VP.

Mesures	Exemples
Aménagement du temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réduction des heures de travail</li> <li>▪ Horaires adaptés : heures d'arrivée ou de départ variables</li> <li>▪ Prévisibilité des horaires : heures supplémentaires connues à l'avance</li> <li>▪ Semaine comprimée</li> <li>▪ Banques d'heures</li> </ul>
Flexibilité dans les lieux de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Travail à domicile,</li> <li>▪ Bureaux satellites près du domicile</li> </ul>
Services offerts	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garderies, congé familial,</li> </ul>
Privilèges offerts	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Allocations pour frais de garde</li> </ul>

Source : Femmessor (2014).

Tableau 2. Moyennes, écarts-types et corrélations entre les principales variables de l'étude.

	Étendue	M	SD	1	2	3	4	5
1. Âge	21 – 66	44.29	12.12	( - )				
2. Leadership transformationnel	2 - 5	3.85	.77	.02	(.91)			
3. Motivation autonome	2 - 7	5.41	.92	.05	.29*	(.80)		
4. Motivation contrôlée	1 - 5	3.17	.98	-.27*	.00	.06	(.73)	
5. Conflit travail-vie personnelle	1 - 6	1.97	1.19	-.25*	-.27*	.25*	.32**	(.78)

*Note.* Cohérence interne des mesures (coefficient alpha de Cronbach) est présenté entre parenthèses ; \* <. 05 ; \*\*<. 01.

Tableau 3. Profil des répondants.

Caractéristiques	Valeurs N = 85 (100 %)
Âge moyen	44.3 années [21-66]
Âge	
35 ans et moins	25 (29 %)
36-50 ans	23 (27 %)
51 ans et plus	37 (44 %)
Sexe	
Féminin	43 (51 %)
Masculin	41 (49 %)
S/R	1 (1 %)
Horaire de travail	
Temps plein	84 (99 %)
Temps partiel	1 (1 %)
Nombre moyen d'heures de travail par semaine	42 heures [30-55]
Nombre d'années d'expérience dans le poste	
5 ans et moins	29 (34 %)
6-14 ans	29 (34 %)
15 ans et plus	27 (32 %)
Nombre d'années d'expérience dans l'organisation	
5 ans et moins	31 (36 %)
6-14 ans	31 (36 %)
15 ans et plus	23 (28 %)
Niveau de scolarité	
Secondaire	20 (24 %)
Collégial	20 (24 %)
Universitaire	31 (36 %)
Autres : DEP	14 (16 %)
Situation familiale	
Avec partenaire de vie	67 (80 %)
Sans partenaire de vie	17 (20 %)
S/R	1 (1 %)
Situation professionnelle du partenaire de vie	
Travail à temps plein	56 (66 %)
Travail à temps partiel	3 (4 %)
Sans travail	9 (10 %)
N/A	17 (20 %)
Enfants	
Avec enfants	30 (35 %)
Sans enfants	55 (65 %)



Tableau 4 .Déversement du travail sur la vie personnelle (T-VP) et de la vie personnelle sur le travail (VP-T).

Facteurs	Genre			
	Hommes		Femmes	
	T-VP N (M $\pm$ ET)	VP-T N (M $\pm$ ET)	N=43 (M ; ET)	
			T-VP N (M $\pm$ ET)	VP-T N (M $\pm$ ET)
Enfants à charge :	N=42	N=42	N=43	N=43
Oui	21(2.19 $\pm$ 1.25)	21(1.14 $\pm$ 0.36)	7(2.71 $\pm$ 1.70)	7(1.29 $\pm$ 0.49)
Non	18(2.17 $\pm$ 1.09)	18(1.17 $\pm$ 0.51)	30(1.97 $\pm$ 1.45)	30(1.13 $\pm$ 0.36)
S/R	3(--)	3(--)	6(--)	6(--)
Enfants à charge :	N=42	N=42	N=43	N=43
Sans enfants	18(2.17 $\pm$ 1.09)	18(1.17 $\pm$ 0.51)	29(1.83 $\pm$ 1.26)	29(1.10 $\pm$ 0.31)
1 enfant	6(2.17 $\pm$ 1.60)	6(1.17 $\pm$ 0.41)	2(3.50 $\pm$ 2.12)	2(1.50 $\pm$ 0.71)
2 enfants et plus	15(2.20 $\pm$ 1.15)	15(1.13 $\pm$ 0.35)	6(3.00 $\pm$ 2.09)	6(1.33 $\pm$ 0.41)
S/R	3(--)	3(--)	6(--)	6(--)
Avec enfants, partenaire :	N=21	N=21	N=7	N=7
Travail temps plein	18(2.06 $\pm$ 1.26)	18(1.17 $\pm$ 0.38)	6(2.83 $\pm$ 1.83)	6(1.33 $\pm$ 0.52)
Travail temps partiel	1(2.00 $\pm$ --)	1(1.00 $\pm$ --)	--	--
Sans travail	2(3.50 $\pm$ 0.71)	2(1.00 $\pm$ 0.00)	--	--
N/A	--	--	1(2.00 $\pm$ --)	1(1.00 $\pm$ --)
Sans enfants, partenaire :	N=21	N=21	N=35	N=35
Travail temps plein	10(2.40 $\pm$ 1.27)	10(1.20 $\pm$ 0.63)	17(2.12 $\pm$ 0.39)	17(1.18 $\pm$ 0.39)
Travail temps partiel	2(1.50 $\pm$ 0.71)	2(1.50 $\pm$ 0.71)	1(4.00 $\pm$ --)	1(1.00 $\pm$ --)
Sans emploi	4(1.75 $\pm$ 0.96)	4(1.00 $\pm$ 0.00)	2(1.00 $\pm$ 0.00)	2(1.00 $\pm$ 0.00)
N/A	2(2.50 $\pm$ 0.71)	2(1.00 $\pm$ 0.00)	9(1.78 $\pm$ 1.64)	9(1.11 $\pm$ 0.33)
S/R	3(--)	3(--)	6(--)	6(--)

Tableau 5. Facteurs qui aident ou qui entravent la CT-VP

Facteurs	N/A	Aide à la conciliation	Entrave la conciliatio n
	N (%)	N ( %)	N ( %)
<b>1. Soutien au travail</b>			
Le soutien de la direction de l'entreprise	25 (30 %)	54 (63 %)	6 (7 %)
Le soutien du supérieur immédiat	18 (21 %)	62 (73 %)	5 (6 %)
Le soutien des collègues de travail	24 (29 %)	60 (70 %)	1 (1 %)
<b>2. Soutien hors travail</b>			
Le soutien du partenaire	23 (27 %)	61 (72 %)	1 (1 %)
Le soutien de la famille immédiate (p.ex., grands-parents)	40 (47 %)	43 (51 %)	2 (2 %)
Le soutien des amis	40 (47 %)	43 (51 %)	2 (2 %)
<b>3. Mesures en CT-VP</b>			
Banque de congés pour raisons personnelles	42 (49 %)	36 (43 %)	7 (8 %)
Le temps supplémentaire obligatoire	64 (75 %)	3 (3 %)	19 (22 %)
Le temps supplémentaire non-obligatoire	53 (62 %)	22 (26 %)	10 (12 %)
L'aménagement du temps de travail	34 (40 %)	45 (53 %)	6 (7 %)
La flexibilité du lieu de travail	34 (40 %)	44 (52 %)	7 (8 %)
<b>4. Caractéristiques de l'environnement de travail</b>			
La charge de travail	29 (34 %)	37 (44 %)	19 (22 %)
Les déplacements encourus par le travail	53 (63 %)	23 (27 %)	8 (10 %)
Le manque d'effectifs	39 (46 %)	15 (18 %)	31 (36 %)
<b>5. Caractéristiques de la vie personnelle</b>			
Les ressources financières du ménage	36 (42 %)	37 (44 %)	12 (14 %)
La répartition des tâches entre conjoints	34 (40 %)	48 (56 %)	3 (4 %)
La situation familiale (p.ex., famille reconstituée)	69 (81 %)	10 (12 %)	6 (7 %)
La qualité des relations familiales	22 (26 %)	57 (67 %)	7 (8 %)
Les activités parascolaires des enfants	67 (79 %)	12 (14 %)	6 (7 %)

Tableau 6. Facteurs qui facilitent la CT-VP selon le genre du travailleur.

Facteurs	Genre N (%)	
	Homme N= 42 (49 %)	Femme N=43 (51 %)
<b>1. Soutien au travail</b>		
La direction de l'entreprise	22 (52 %)	23 (53 %)
Le supérieur immédiat	26 (62 %)	26 (60 %)
Les collègues de travail	29 (69 %)	24 (56 %)
<b>2. Soutien hors travail</b>		
Le soutien du partenaire	27 (64 %)	26 (61 %)
Le soutien de la famille immédiate (p.ex., grands-parents)	20 (48 %)	17 (39 %)
Le soutien des amis	15 (36 %)	22 (51 %)
<b>3. Mesures en CT-VP</b>		
Banque de congés pour raisons personnelles	15 (36 %)	17 (40 %)
Le temps supplémentaire obligatoire	1 (2 %)	1 (2 %)
Le temps supplémentaire non-obligatoire	11 (26 %)	8 (19 %)
L'aménagement du temps de travail	21 (50 %)	18 (42 %)
La flexibilité du lieu de travail	21 (50 %)	17 (40 %)
<b>4. Caractéristiques de l'environnement de travail</b>		
La charge de travail	14 (33 %)	16 (37 %)
Les déplacements encourus par le travail	13 (31 %)	7 (16 %)
Le manque d'effectifs	8 (19 %)	5 (12 %)
<b>5. Caractéristiques de la vie personnelle</b>		
Les ressources financières du ménage	18 (43 %)	14 (33 %)
La répartition des tâches entre conjoints	21 (50 %)	20 (47 %)
La situation familiale (p.ex., famille reconstituée)	6 (14 %)	3 (7 %)
La qualité des relations familiales	28 (67 %)	20 (47 %)
Les activités parascolaires des enfants	7 (17 %)	3 (7 %)

Tableau 7. Facteurs qui facilitent la CT-VP selon la catégorie d'âge.

Facteurs	Âge*		
	1 N=25 (29 %)	2 N=23 (27 %)	3 N=37 (44 %)
<b>1. Soutien au travail</b>			
Le soutien de la direction de l'entreprise	14 (56 %)	13 (57 %)	18 (49 %)
Le soutien du supérieur	15 (60 %)	13 (57 %)	24 (65 %)
Le soutien des collègues de travail	17 (68 %)	13 (57 %)	23 (62 %)
<b>2. Soutien hors travail</b>			
Le soutien du partenaire	15 (60 %)	17 (74 %)	21 (57 %)
Le soutien de la famille immédiate (p.ex., grands-parents)	13 (52 %)	10 (43 %)	14 (38 %)
Le soutien des amis	13 (52 %)	9 (39 %)	15 (41 %)
<b>3. Mesures en CT-VP</b>			
Les services ou biens offerts	5 (20 %)	2 (9 %)	6 (16 %)
La banque de congés pour raisons personnelles	9 (36 %)	6 (26 %)	17 (46 %)
Le temps supplémentaire obligatoire	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (5 %)
Le temps supplémentaire non-obligatoire	6 (24 %)	5 (22 %)	8 (22 %)
L'aménagement du temps de travail	13 (52 %)	12 (52 %)	14 (38 %)
La flexibilité du lieu de travail	12 (48 %)	8 (35 %)	18 (49 %)
<b>4. Caractéristiques de l'environnement de travail</b>			
La charge de travail	7 (28 %)	7 (30 %)	16 (43 %)
Les déplacements encourus par le travail	6 (24 %)	4 (17 %)	10 (27 %)
Le manque d'effectifs	1 (4 %)	3 (13 %)	9 (24 %)
<b>5. Caractéristiques de la vie personnelle</b>			
Les ressources financières du ménage	9 (36 %)	8 (35 %)	15 (41 %)
La répartition des tâches entre conjoints	12 (48 %)	10 (43 %)	19 (51 %)
La situation familiale	4 (16 %)	3 (13 %)	2 (5 %)
La qualité des relations familiales	4 (16 %)	3 (13 %)	10 (27 %)
Les activités parascolaires des enfants	4 (16 %)	2 (9 %)	4 (11 %)

\*Catégories d'âge : 1 = 35 ans et moins ; 2 = 36 à 50 ans ; 3 = 51 ans et plus.

Tableau 8. Facteurs qui facilitent la CT-VP selon le nombre d'enfants.

Facteurs	Enfants N (%)		
	0 N=54 (63 %)	1 N= 9 (10 %)	2 et plus N= 22 (25 %)
<b>1. Soutien au travail</b>			
Le soutien de la direction de l'entreprise	28 (52 %)	6 (67 %)	11 (50 %)
Le soutien du supérieur immédiat	30 (56 %)	5 (56 %)	17 (77 %)
Le soutien des collègues de travail	32 (59 %)	7 (78 %)	14 (64 %)
<b>2. Soutien hors travail</b>			
Le soutien du partenaire	27 (50 %)	8 (89 %)	18 (82 %)
Le soutien de la famille immédiate (p.ex., grands-parents)	24 (44 %)	5 (56 %)	8 (36 %)
Le soutien des amis	27 (50 %)	2 (22 %)	8 (36 %)
<b>3. Mesures en CT-VP</b>	21 (39 %)	4 (44 %)	4 (18 %)
La banque de congés pour raisons personnelles	20 (37 %)	5 (56 %)	7 (32 %)
Le temps supplémentaire obligatoire	1 (2 %)	1 (11 %)	0 (0 %)
Le temps supplémentaire non-obligatoire	13 (24 %)	5 (56 %)	1 (5 %)
L'aménagement du temps de travail	25 (46 %)	3 (33 %)	11 (50 %)
La flexibilité du lieu de travail	25 (46 %)	5 (56 %)	8 (36 %)
<b>4. Caractéristiques de l'environnement de travail</b>			
La charge de travail	22 (41 %)	4 (44 %)	4 (18 %)
Les déplacements encourus par le travail	9 (17 %)	5 (56 %)	6 (27 %)
Le manque d'effectifs	6 (11 %)	4 (44 %)	3 (14 %)
<b>5. Caractéristiques de la vie personnelle</b>			
Les ressources financières du ménage	19 (35 %)	5 (56 %)	8 (36 %)
La répartition des tâches entre conjoints	24 (44 %)	6 (67 %)	11 (50 %)
La situation familiale	6 (11 %)	1 (11 %)	2 (9 %)
La qualité des relations familiales	2 (3 %)	0 (0 %)	3 (14 %)
Les activités parascolaires des enfants	1 (2 %)	1 (11 %)	3 (14 %)

Tableau 9. Facteurs qui entravent la CT-VP selon le genre du travailleur.

Facteurs	Genre	
	Homme N= 42 (49 %)	Femme N= 43 (51 %)
<b>1. Soutien au travail</b>		
Le soutien de la direction de l'entreprise	1 (2 %)	4 (9 %)
Le soutien du supérieur immédiat	2 (5 %)	2 (5 %)
Le soutien des collègues de travail	0 (0 %)	1 (2 %)
<b>2. Soutien hors travail</b>		
Le soutien du partenaire	1 (2 %)	0 (0 %)
Le soutien de la famille immédiate (p.ex., grands-parents)	1 (2 %)	0 (0 %)
Le soutien des amis	1 (2 %)	1 (2 %)
<b>3. Mesures en CT-VP</b>	1 (2 %)	1 (2 %)
La banque de congés pour raisons personnelles	3 (7 %)	2 (5 %)
Le temps supplémentaire obligatoire	8 (19 %)	8 (19 %)
Le temps supplémentaire non-obligatoire	5 (12 %)	4 (9 %)
L'aménagement du temps de travail	2 (5 %)	3 (4)
La flexibilité du lieu de travail	2 (5 %)	4 (9 %)
<b>4. Caractéristiques de l'environnement de travail</b>		
La charge de travail	8 (19 %)	7 (16 %)
Les déplacements encourus par le travail	3 (7 %)	4 (9 %)
Le manque d'effectifs	16 (38 %)	10 (23 %)
<b>5. Caractéristiques de la vie personnelle</b>		
Les ressources financières du ménage	3 (7 %)	7 (16 %)
La répartition des tâches entre conjoints	1 (2 %)	2 (5 %)
La situation familiale	1 (2 %)	4 (9 %)
La qualité des relations familiales	2 (5 %)	3 (7 %)
Les activités parascolaires des enfants	3 (7 %)	2 (5 %)

Tableau 10. Facteurs qui entravent la CT-VP selon la catégorie d'âge.

Facteurs	Âge*		
	1 N= 25 (29 %)	2 N= 23 (27 %)	3 N= 37 (44 %)
<b>1. Soutien au travail</b>			
Le soutien de la direction de l'entreprise	4 (16 %)	1 (4 %)	0 (0 %)
Le soutien du supérieur immédiat	2 (8 %)	2 (9 %)	0 (0 %)
Le soutien des collègues de travail	0 (0 %)	1 (4 %)	0 (0 %)
<b>2. Soutien hors travail</b>			
Le soutien du partenaire	1 (4 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
Le soutien de la famille immédiate (p.ex., grands-parents)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (3 %)
Le soutien des amis	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (3 %)
<b>3. Mesures de CT-VP</b>	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (3 %)
La banque de congés pour raisons personnelles	3 (12 %)	2 (9 %)	0 (0 %)
Le temps supplémentaire obligatoire	6 (24 %)	6 (26 %)	4 (11 %)
Le temps supplémentaire non-obligatoire	3 (12 %)	3 (13 %)	3 (8 %)
L'aménagement du temps de travail	3 (12 %)	0 (0 %)	2 (5 %)
La flexibilité du lieu de travail	4 (16 %)	1 (4 %)	1 (3 %)
<b>4. Caractéristiques de l'environnement de travail</b>			
La charge de travail	7 (28 %)	5 (22 %)	3 (8 %)
Les déplacements encourus par le travail	4 (16 %)	3 (13 %)	0 (0 %)
Le manque d'effectifs	9 (36 %)	10 (43 %)	7 (19 %)
<b>5. Caractéristiques de la vie personnelle</b>			
Les ressources financières du ménage	6 (24 %)	2 (9 %)	2 (5 %)
La répartition des tâches entre conjoints	2 (8 %)	1 (4 %)	0 (0 %)
La situation familiale	4 (16 %)	1 (4 %)	0 (0 %)
La qualité des relations familiales	4 (16 %)	1 (4 %)	0 (0 %)
Les activités parascolaires des enfants	2 (8 %)	2 (9 %)	1 (3 %)

\*Catégories d'âge : 1 = 35 ans et moins ; 2 = 36 à 50 ans ; 3 = 51 ans et plus

Tableau 11. Facteurs qui entravent la CT-VP selon le nombre d'enfants.

Facteurs	Enfants N (%)		
	0 N=54 (63 %)	1 N= 9 (11 %)	2 et plus N= 22 (26 %)
<b>1. Soutien au travail</b>			
Le soutien de la direction de l'entreprise	3 (6 %)	1 (11 %)	1 (5 %)
Le soutien du supérieur immédiat	2 (4 %)	1 (11 %)	1 (5 %)
Le soutien des collègues de travail	1 (2 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
<b>2. Soutien hors travail</b>			
Le soutien partenaire	1 (2 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
Le soutien de la famille immédiate (p.ex., grands-parents)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (5 %)
Le soutien des amis	1 (2 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
<b>3. Mesures en CT-VP</b>			
La banque de congés pour raisons personnelles	0 (0 %)	1 (11 %)	1 (5 %)
Le temps supplémentaire obligatoire	2 (4 %)	2 (22 %)	1 (5 %)
Le temps supplémentaire non-obligatoire	11 (20 %)	1 (11 %)	4 (18 %)
La flexibilité du lieu de travail	4 (7 %)	0 (0 %)	5 (23 %)
La flexibilité du lieu de travail	4 (7 %)	1 (11 %)	1 (5 %)
L'aménagement du temps de travail	1 (2 %)	1 (11 %)	3 (14 %)
<b>4. Caractéristiques de l'environnement de travail</b>			
La charge de travail	8 (15 %)	1 (11 %)	6 (27 %)
Les déplacements encourus par le travail	6 (11 %)	0 (0 %)	1 (5 %)
Le manque d'effectifs	17 (31 %)	1 (11 %)	8 (36 %)
<b>5. Caractéristiques de la vie personnelle</b>			
Les ressources financières du ménage	6 (11 %)	1 (11 %)	3 (14 %)
La répartition des tâches entre conjoints	1 (2 %)	0 (0 %)	2 (9 %)
La situation familiale	3 (6 %)	0 (0 %)	2 (9 %)
La qualité des relations familiales	2 (4 %)	0 (0 %)	3 (14 %)
Les activités parascolaires des enfants	1 (2 %)	1 (11 %)	3 (14 %)



Tableau 12. Rôle prédictif des pratiques de leadership transformationnel sur la CT-VP.

Facteurs de prédiction		Conflit travail – vie personnelle	
		$\Delta R^2$	$\beta$
Étape 1		.06*	
	Âge		-.25*
Étape 2		.08*	
	Âge		-.25*
	Leadership transformationnel		-.28*

Note. \*  $p < .05$ .

Tableau 13. Rôle prédictif des pratiques de leadership transformationnel sur la qualité de la motivation au travail.

Facteurs de prédiction		Motivation autonome		Motivation contrôlée	
		$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$
Étape 1		.01		.07*	
	Âge		.05		-.27*
Étape 2		.08*		.00	
	Âge		.06		-.27*
	Leadership transformationnel		.29*		-.01

Note. \*  $p < .05$ .

Tableau 14. Rôle prédictif de la motivation au travail sur la CT-VP.

Facteurs de prédiction		Conflit travail – vie personnelle	
		$\Delta R^2$	$\beta$
Étape 1		. 12*	
	Âge		-. 23*
	Motivation autonome		-. 24*
Étape 2		. 08*	
	Age		-. 15
	Motivation autonome		-. 26*
	Motivation contrôlée		. 29*

Note. \*  $p < .05$ .

Tableau 15. Rôle prédictif des pratiques de leadership transformationnel et de la motivation au travail sur la CT-VP.

Facteurs de prédiction		Conflit travail – vie personnelle	
		$\Delta R^2$	$\beta$
Étape 1		.14**	
	Âge		-.25*
	Leadership transformationnel		-.27*
Étape 2		.10*	
	Âge		-.16
	Leadership transformationnel		-.22*
	Motivation autonome		-.20†
	Motivation contrôlée		.29*

Note. †  $p = .07$ , \*  $p < .05$  ; \*\*  $p < .01$ .

## Références

- Akanni, F. (2012). Enquête sur le recrutement et l'emploi au Québec (Éd. Direction des communications), *Enquête 2012 sur les données de 2011 : Vol. 12* (pp 1-38). Québec.
- Audet, M. (2004). La gestion de la relève et le choc des générations. *Gestion*, 29(3), 20-26.
- Austin, S. (2014). La conciliation travail-famille et la santé. *Colloque régional sur la conciliation travail-famille, Shawinigan, 26 novembre 2014*.
- Bachmann, K., & Canada, C. B. o. (2000). *Work-life Balance: Measuring what Matters*: Conference Board of Canada.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*: Free Press.
- Battagliola, F. (1998). Les trajectoires d'emploi des jeunes mères de famille. *Recherches et Prévisions*, 52(1), 87-99.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22.
- France. Conseil économique et social, & Bel, G. (2008). *Les femmes face au travail à temps partiel*. Direction des journaux officiels.
- Belzile, B., Bernier, J., Sexton, J., & Boivin, J. (1975). *L'aménagement des temps de travail: l'horaire variable et la semaine comprimée* (Vol. 31): Presses de L'Université Laval.
- Benarrous, C. (2007). Les organisations font face à un taux élevé de roulement de personnel. (sous presse). *L'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec*. Repéré à <http://www.portailrh.org/presse/fiche.aspx?f=45964>. Consulté le 6 octobre 2016.
- Berg, P., Kalleberg, A. L., & Appelbaum, E. (2003). Balancing work and family: The role of high-commitment environments. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 168-188.

- Biggs, J., & Moore, P. (1993). The process of learning 3rd. ed. *Australia : Prentice Hall*.
- Blais, M. R., Brière, N. M., Lachance, L., Riddle, A., & Vallerand, R. (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais. *Revue Québécoise de Psychologie*, 14(3), 185-215.
- Boudrias, J.-S., Brunelle, É., Chénard-Poirier, L.-A., Rousseau, V., Phaneuf, J.-É., & Lajoie, D. (2015). Quels sont les facteurs liés à l'émergence du leadership transformationnel ? Résultats d'une étude empirique. *Société Québécoise de Psychologie du Travail et des Organisations* 1(1), 1-6.
- Bourbonnais, R., Larocque, B., Brisson, C., Vézina, M., & Laliberté, D. (2001). Environnement psychosocial du travail. *Enquête sociale et de santé*, 571-579.
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O.-L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work-life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724-2744.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
- Choné, P., Le Blanc, D., & Robert-Bobée, I. (2004). Offre de travail féminine et garde des jeunes enfants. *Économie & Prévision* (1), 23-50.
- Chrétien, L., & Létourneau, I. (2010a). La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place. *Gestion*, 35(3), 53-61.
- Chrétien, L., & Létourneau, I. (2010b). La culture organisationnelle et les préoccupations des parents-travailleurs concernant le soutien de l'employeur en matière de conciliation travail-famille. *Revue Multidisciplinaire sur l'Emploi, le Syndicalisme et le Travail*, 5(1), 70-94.
- Damen, F., Van Knippenberg, D., & Van Knippenberg, B. (2008). Leader affective displays and attributions of charisma: The role of arousal. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(10), 2594-2614.

- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership= communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367-380.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*: University Rochester Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(1), 24.
- Densten, I. L. (2002). Clarifying inspirational motivation and its relationship to extra effort. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(1), 40-44.
- Descôteaux, J. (2011). Les mamans entrepreneures. [Http://www.mamanpurlavie.com/](http://www.mamanpurlavie.com/).
- Doucet, O., Simard, G., & Tremblay, M. (2008). L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 625-647.
- Doumali, K. (2011). *Facteurs influençant l'engagement affectif à son organisation et au supérieur immédiat : le cas du personnel d'un centre de santé et de services sociaux* (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Rimouski, QC.
- Drapeau, A., Marchand, A., & Forest, C. (2014). Gender differences in the age-cohort distribution of psychological distress in Canadian adults: findings from a national longitudinal survey. *BMC Psychology*, 2(1), 1.
- Dubé, R. (2004). La conciliation travail-famille dans les petites et moyennes entreprises québécoises. *Emploi, Solidarité sociale et Famille Québec*. Pp 1-7.
- Dussault, M., Valois, P., & Frenette, E. (2007). Validation de l'échelle de Leadership Transformatif du directeur d'école. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 13(2), 37-52.
- Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (1998). *Work-life balance in Saskatchewan: Realities and challenges*: Saskatchewan Labour.

- Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2001). *Work-life balance in the new millennium: where are we? Where do we need to go ?* (Vol. 4): Canadian Policy Research Network Ottawa.
- Duxbury, L. E., Higgins, C. A., & Coghill, D. (2003). Témoignages canadiens : À la recherche de la conciliation travail-vie personnelle.
- Eaton, S. C. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 145-167.
- Faber, P. (2000). *La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation* (Doctoral dissertation). Lille 1.
- Fabi, B., Lacoursière, R., Morin, M., & Raymond, L. (2009). Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation. *Gestion*, 34(4), 21-29.
- Fagnani, J., & Letablier, M. T. (2003). La réduction du temps de travail a-t-elle amélioré la vie quotidienne des parents de jeunes enfants ? *Premières informations et premières synthèses*, 1.
- Femmessor. (2014). Politique de conciliation travail-vie personnelle.
- Fernet, C., & Austin, S. (2014). Self-Determination and Job Stress (ch. 14). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*.
- Fernet, C., Trépanier, S.-G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29(1), 11-31.
- Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec/Dossier*, 25, 33-36.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., Güntert, S. T. (2015). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.



- Gagnon, M. P. (2003). Déterminants psychosociaux et organisationnels de l'adoption des technologies de télémédecine dans le Réseau québécois de télésanté élargi (RQTE) (Doctoral dissertation). Université Laval.
- Galipeau, P., Poirier, G., & Thériault, J. (2004). *Recueil de cas vécus en conciliation travail-famille* : Québec : Ministère du Travail, Direction des communications.
- Garner, H., Méda, D., & Senik, C. (2005). Conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, les leçons des enquêtes auprès des ménages. *Travail et Emploi*, 102, 57-67.
- Gasse, Y., Lee-Gosselin, H., Chrétien, L., & Tremblay, M. (2011). Étude sur les valeurs et attitudes des dirigeant(e) s de PME à l'égard de la conciliation travail-famille. *Chaire en entrepreneuriat et innovation avec la collaboration de la Chaire Claire-Bonenfant – Femmes, Savoirs et Sociétés, Rapport d'analyse présenté au Ministère de la famille et des aînés (MFA)*.
- Genin, É. (2009). L'empiétement du travail des femmes et des hommes cadres sur leur vie personnelle. *Gestion*, 34(3), 128-135.
- Gesualdi-Fecteau, D. (2010). La conciliation travail-famille : que prévoit la Loi sur les normes du travail du Québec ? *Gestion*, 35(2), 87-95.
- Gonon, O. (2003). Des régulations en lien avec l'âge, la santé et les caractéristiques du travail : le cas des infirmières d'un centre hospitalier français. *Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé* (5-1). Repéré à <http://pistes.revues.org/3336>. Consulté le 6 octobre 2016.
- Gosselin, E., Paquet, R., & Marcoux, B. (2009). Influence des préoccupations de carrière sur la fluctuation des attitudes au travail. *Revue Multidisciplinaire sur l'Emploi, le Syndicalisme et le Travail*, 4(2), 171-192.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Hamelin, M. (2014). La conciliation travail-famille. *Conférence prononcée par dans le cadre de la Journée internationale de la femme*.

- Hansen, B., & Siard, S. (2006). Seniors actifs, travailleurs âgés, travailleurs expérimentés. *Le Journal des psychologues* (6), 66-70.
- Héran, F. (1988). La sociabilité, une pratique culturelle. *Économie et statistique*, 216(1), 3-22.
- Higgins, C., Duxbury, L., & Lyons, S. (2007). Réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle : Quoi faire. *Quoi éviter ? Composer*, 322.
- Houde, S. (2008). *Le leadership transformationnel comme variable modératrice dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance RH des employés* (Doctoral dissertation, École des hautes études commerciales).
- Jacob, C. (2002). *Une analyse des besoins et des pratiques de formation en logistique dans les entreprises manufacturières québécoises* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières).
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.
- Julien, P.-A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 3(3-4), 411-425.
- Karman, Z. E., & Elleithy, A. (2006). Self-employed women's work-life imbalance: an urgent need for policy response. *Horizons : Policy Research Initiative*, 8(3), 19-23.
- Kiesow, F. (1895). Havelock Ellis, L'homme et la femme. Étude anthropologique et psychologique. *L'année psychologique*, 2(1), 794-795.
- La Guardia, J. G., & Richard, M. R. (2000). Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications. *Revue québécoise de psychologie*, 21(2).
- Lachance, L., Gilbert, M.-H., & Tétreau, B. (2006). Étude des conflits entre le travail rémunéré et la famille auprès de travailleurs vivant en couple selon leur profil d'engagement dans divers rôles de vie et leur sexe. *Carriérologie*, 10(3-4), 483-506.

- Lachance, L., & Brassard, N. (2003). Le défi de la conciliation travail-famille chez les femmes occupant un emploi atypique : perspectives théoriques et enjeux. *G. Fournier, B. Bourassa, & K. Béji (Éds.), La précarité du travail : Une réalité aux multiples visages*, 109-136.
- Lanthier, P. (2015). Les hauts dirigeants du groupe Alcan, 1940-2000. Une première enquête. *Cahiers d'histoire de l'aluminium*, 52(1), 88-105.
- Laplatte, B., & Lalande, F. (2010). La conciliation familiale chez les jeunes. *Comité consultatif Jeunes*, 117.
- Lauzier, A. (2011). La conciliation travail-famille dans le milieu municipal *CRÉ du Bas-Saint-Laurent, Rapport final Juin 2011*.
- Lazuech, G. (2000). Recruter, être recruté: l'insertion professionnelle des jeunes diplômés d'écoles d'ingénieurs et de commerce. *Formation emploi*, 69(1), 5-19.
- Lazzari Dodeler, N., & Tremblay, D.-G. (2011). Comment les entreprises peuvent-elles attirer et retenir la main-d'œuvre ? Note de recherche no 2011-12. (TÉLUQ – ARUC-GATS).
- Lefrançois, R., Dubé, M., Leclerc, G., Hamel, S., & Gaulin, P. (2001). Ressources psychosociales, événements transitoires et qualité de vie des personnes vieillissantes. *Santé mentale au Québec*, 26(1), 242-273.
- Leteurtre, L. (2016). Équilibre Vie Professionnelle / Vie Personnelle : Le cas du Japon. *L'afterwork RH*. Repéré à : <http://afterworkrh.wixsite.com/vieprovieperso/single-post/2016/02/15/Equilibre-Vie-professionnelle-Vie-personnelle>. Consulté le 5 janvier 2017.
- Chrétien, L., Létourneau, I., & Lécine, M. È. (2012). L'évaluation de la formation à l'harmonisation travail-vie personnelle : bilan et perspectives de recherche. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 18(2), 102-120.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240-246.
- Martinet, M. (2008). Inégalités au travail : les enjeux de l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle chez les employé(e)s de bureau.

- Méda, D., & Vendramin, P. (2010). Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? *Sociologies*. Repéré à <http://sociologies.revues.org/3349>. Consulté le 6 octobre 2016.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991.
- Molines, M. (2014). *Une étude multiniveaux sur le leadership transformationnel dans la police française : le rôle de l'engagement au travail* (Doctoral dissertation, Université Toulouse 1 Capitole).
- Moreau, E., & Mageau, G. (2013). Conséquences et corrélats associés au soutien de l'autonomie dans divers domaines de vie. *Psychologie Française*, 58(3), 195-227.
- Morin, M. N. (2010). *Les pratiques de conciliation travail-famille dans certaines PME de l'Abitibi-Témiscamingue* (Doctoral dissertation, Université du Québec à en Abitibi-Témiscamingue ; Université du Québec à Chicoutimi).
- Ouimet, G. (2012). Analyse comparative du leadership transformationnel et du leadership narcissique. *Psychologie du travail et des organisations*, 18(3), 277-290.
- Pailhé, A., Solaz, A., & Bauer, D. (2009). *Entre famille et travail : des arrangements de couple aux pratiques des employeurs* : La Découverte Paris.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(1), 5-10.
- Poirier, G., Québec (Province). Ministère du travail. Direction des communications, & Thériault, J. (2004). *Recueil de cas vécus en conciliation travail-famille*. Québec : Ministère du Travail, Direction des communications.
- Prévost, J., & Messing, K. (2001). Stratégies de conciliation d'un horaire de travail variable avec des responsabilités familiales. *Le travail humain*, 64(2), 119-143.
- Privé, C. (2009). L'impact du leadership transformationnel sur l'efficacité organisationnelle. *Chaire La Capitale*. Repéré à

[http://www.chairelacapitale.ensp.ca/CAPITALE/docs/Midi\\_rencontres/PPT\\_CPrivate%20mars09l.pdf](http://www.chairelacapitale.ensp.ca/CAPITALE/docs/Midi_rencontres/PPT_CPrivate%20mars09l.pdf). Consulté le 6 octobre 2016.

- Rochette, M., & Dubé, R. (2004). *La conciliation travail-famille dans des petites et moyennes entreprises québécoises : analyse et interprétation des résultats d'une enquête qualitative*. Ministère de l'emploi, de la solidarité sociale et de la famille, Direction des communications
- Rochon, C. P. (2000). Les dispositions favorisant la conciliation travail-famille dans les conventions collectives au Canada. *Développement des ressources humaines du Canada - Programme du Travail*. Repéré à <http://publications.gc.ca/collections/Collection/RH4-4-2001F.pdf>
- Ryan, R. M., Connell, J. P., & Deci, E. L. (1985) (Ed.). A motivational analysis of self-determination and self-regulation in education. *Research on motivation in education: The classroom milieu*, 2, 13-51.
- Saint-Michel, S., & Wielhorski, N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? @ *GRH* (1), 13-38.
- Samson, I., Paiement, A.-M., Hatier, D. E., Bourgeois, C., Riopel, S., & Desmarais, V. D. Pratiques de gestion des superviseurs et bien-être eudémonique de leurs subordonnés : une distinction de profils. *Humain et organisation 1* (1), 1-5.
- Sarrazin, P., Pelletier, L., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2011). Nourrir une motivation autonome et des conséquences positives dans différents milieux de vie : les apports de la théorie de l'autodétermination. *Traité de psychologie positive. Bruxelles : De Boeck*, 273-312.
- Schiappa, M., & Bruguère, C. (2015). Êtes-vous en burn-out ? *Huffington Post*.
- Soares, A. (2003). Les émotions dans le travail. *Travailler*, (1), 9-18.
- Statistique Canada. (2012). Registre des entreprises. *Registre des entreprises*. Repéré à [http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV\\_f.pl?Function=getSurvey&Id=137329](http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&Id=137329). Consulté le 6 octobre 2016.

- St-Amour, N., & Bourque, M. (2013). Conciliation travail-famille et santé : Le Québec peut-il s'inspirer des politiques gouvernementales mises en place dans d'autres pays ? *Synthèse. Québec : Gouvernement du Québec, Institut national de santé publique du Québec*. No de publication : 1733. Repéré à <http://www.inspq.qc.ca>. Consulté le 6 octobre 2016.
- St-Amour, N., Laverdure, J., Devault, A., Manseau, S., & Jacob, R. (2005). *La difficulté de concilier travail-famille : ses impacts sur la santé physique et mentale des familles québécoises*. Direction développement des individus et des communautés, Institut national de santé publique du Québec). Repéré à <https://www.inspq.qc.ca/publications/375?themekey-theme=mobile>.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2004). Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 10(2), 165-187.
- St-Onge, S., Renaud, S., Guérin, G., & Caussignac, É. (2002). Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 491-516.
- Saint-Michel, S., & Wielhorski, N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? *@ GRH*(1), 13-38.
- Tremblay, D. G. (2003). Articulation emploi-famille : Comment les pères voient-ils les choses. *Politiques sociales*, 63(3-4), 70-86.
- Tremblay, D.-G. (2004). Chômage, flexibilité et précarité d'emploi : aspects sociaux.
- Tremblay, D.-G. (2005a). Conciliation emploi-famille et temps de travail : Que faire pour faciliter la gestion de carrière des mères et des pères ? *Canadian Journal of Counselling*, 39(3), 168.
- Tremblay, D. G. (Ed.). (2005b). *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux* (Vol. 20). PUQ.

- Tremblay, D.-G. (2012a). Articuler emploi et famille : le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions, Presses de l'Université du Québec, 2012, 306 p. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 69(4), 847-848.
- Tremblay, D. G. (2012b). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux (3<sup>e</sup> éd)*. Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, D.-G., Chevrier, C., & Loreto, M. D. (2006). Le travail autonome : une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle... ou une plus grande interpénétration des temps sociaux ? *Loisir et Société/Society and Leisure*, 29(1), 117-155.
- Tremblay, D.-G., & Villeneuve, D. (1997). Aménagement et réduction du temps de travail : réconcilier emploi, famille et vie personnelle. *Loisir et Société/Society and Leisure*, 20(1), 107-157.
- Tremblay, D.-G., & Villeneuve, D. (2002). Articulation emploi-famille et temps de travail. *Ruptures, segmentations et mutations du marché du travail. Montréal, PUQ*, p.183-216.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.-È., & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30(2), 69-78.
- Trépanier, S.-G., Fernet, C., & Austin, S. (2012). Social and motivational antecedents of perceptions of transformational leadership: A self-determination theory perspective. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 44(4), 272.
- Trépanier, S.-G., Fernet, C., Austin, S., Forest, J., & Vallerand, R. J. (2014). Linking job demands and resources to burnout and work engagement: Does passion underlie these differential relationships? *Motivation and Emotion*, 38(3), 353-366.
- Treslan, D. L. (2006). Transformational leadership in the classroom: Any evidence. *Education Canada*, 46(2), 58-62.

- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Briere, N. M., Senecal, C., & Vallieres, E. F. (1993). On the assessment of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education: Evidence on the concurrent and construct validity of the Academic Motivation Scale. *Educational and psychological measurement*, 53(1), 159-172.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology*, 49(3), 357-371.
- Vandenberghe, C. (2004). Conserver ses employés productifs. *Gestion*, 29(3), 64-72.
- Verschelden, Martine (2003). *Les étapes de la vie familiale et le statut socioprofessionnel en relation avec la centralité du travail dans l'harmonisation des rôles occupationnel et parental*. (Mémoire de maîtrise) Université du Québec à Trois-Rivières, QC.
- Villeneuve, D. (2001). *Concilier travail et famille : un défi pour les milieux de travail : plan d'action : résumé* : Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre. Québec (Province), 1-46.
- Vincens, J. (2001). Définir l'expérience professionnelle. *Travail et emploi*, 85(1), 11-34.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. 1964. NY : John Wiley & sons, 45.
- Williams, C. (2008). *L'équilibre travail-vie personnelle des travailleurs de quarts*. Statistique Canada. No. 75-001-X au catalogue. Repéré à <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2008108/pdf/10677-fra.pdf>. Consulté le 6 octobre 2016. Consulté le 6 octobre 2016.



## **Annexe A**

Lettre d'information

**«Les pratiques de leadership et le fonctionnement optimal au travail »**

**Objectif de la recherche :** Mieux comprendre les pratiques de leadership et ses liens avec le fonctionnement au travail des employés.

**Nature du questionnaire :** Votre participation consiste à remplir un questionnaire concernant certains aspects de votre expérience au travail. Le questionnaire n'est pas une évaluation de votre performance, ni de votre intelligence. Il nécessite de votre part qu'une évaluation de ce que vous pensez et ressentez. Ainsi, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse aux différents énoncés du questionnaire. Celui-ci prendra environ 20 minutes à compléter.

**Avantages et inconvénients :** Parmi les avantages, notons la possibilité de faire avancer les connaissances dans le secteur de la psychologie du travail. En guise de remerciement, nous procéderons au tirage d'une tablette électronique auprès des participants. Notez qu'il n'y a aucun inconvénient connu lié à la participation à cette recherche.

**Aspect confidentiel :** Soyez assuré(e) que les données recueillies seront strictement confidentielles. Seule la responsable du projet y aura accès. Afin d'assurer l'entière confidentialité et l'anonymat de vos réponses, le questionnaire sera séparé du formulaire de consentement ci-joint. De plus :

1. votre nom ne paraîtra sur aucun rapport;
2. en aucun cas, vos réponses ne seront communiquées à qui que ce soit;
3. tous les documents seront conservés durant deux ans. Après cette période, ils seront détruits selon la procédure qui s'applique aux documents confidentiels.

**Participation volontaire :** Vous n'êtes pas obligé(e) de remplir ce questionnaire. Par ailleurs, si vous désirez y répondre, veuillez prendre note que vous pourrez cesser de le remplir à n'importe quel moment, et ce, sans aucun préjudice.

Ce projet de recherche est réalisé par Julie Levesque-Côté, candidate au doctorat de l'UQTR, sous la supervision des professeurs Claude Fernet et Stéphanie Austin.

**Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche :** Cette recherche est approuvée par le Comité d'éthique de la recherche de l'UQTR (CER-14-202-07.10).

Date de la participation : \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
Jour / Mois / Année

## **Annexe B**

Formulaire de consentement

## Formulaire de consentement

---

### Consentement du participant

Je confirme avoir lu la lettre d'information au sujet de projet «*Les pratiques de leadership et le fonctionnement optimal au travail* ». J'ai compris l'objectif de l'étude, ainsi que les avantages et inconvénients liés à ma participation. Je comprends que ma participation à cette recherche est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

**J'accepte librement de participer à cette recherche**

**Signature :** \_\_\_\_\_

**Nom :** \_\_\_\_\_

**Date :** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## **Annexe C**

Échelles utilisées dans le questionnaire de l'étude

### LE LEADERSHIP DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT

En pensant à vos relations avec votre supérieur immédiat, indiquez à quelle fréquence il (elle) agit tel qu'il est décrit dans chacun des énoncés.

Jamais	Rarement	Parfois	Assez souvent	Fréquemment, voire toujours
1	2	3	4	5

#### Mon supérieur immédiat...

1.	... me communique une vision claire et positive du futur.	1	2	3	4	5
2.	... me traite comme une personne à part entière. Il/elle me soutient et m'encourage dans mon développement.	1	2	3	4	5
3.	... m'encourage et reconnaît mon travail.	1	2	3	4	5
4.	... favorise la confiance, l'implication et la coopération.	1	2	3	4	5
5.	... m'encourage à réfléchir aux problèmes de façon différente et à questionner les hypothèses de base.	1	2	3	4	5
6.	... affiche des valeurs claires et pratique ce qu'il/elle prêche.	1	2	3	4	5
7.	... m'inspire de la fierté et du respect en plus de m'inspirer à être hautement compétent.	1	2	3	4	5

## ÉCHELLES DE MOTIVATION

Pour chaque proposition, veuillez indiquer votre degré d'accord en ce qui concerne les différentes raisons qui vous conduisent à déployer des efforts dans votre travail actuel.

Pas du tout pour cette raison 1	Très peu 2	Peu 3	Modérément 4	Fortement 5	Très fortement 6	Exactement pour cette raison 7
--	------------------	----------	-----------------	----------------	------------------------	---

### Pourquoi faites-vous des efforts dans votre travail actuel ?

1. Pour obtenir l'approbation de certains (mes supérieurs, collègues, famille).	1	2	3	4	5	6	7
2. Car je dois me prouver à moi-même que j'en suis capable.						1	2 3 4 5 6 7
3. Parce que le travail que je fais est intéressant.						1	2 3 4 5 6 7
4. J'en fais peu parce que j'ai vraiment l'impression de perdre mon temps à faire ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
5. Car mon travail s'intègre parfaitement dans mes objectifs de vie personnelle.	1	2	3	4	5	6	7
6. Car je risque de perdre mon emploi si je ne fais pas assez d'efforts au travail.	1	2	3	4	5	6	7
7. Car ce que je fais dans mon travail est stimulant.						1	2 3 4 5 6 7
8. Parce qu'ainsi, je me sens fier (ère) de moi.						1	2 3 4 5 6 7
9. Essentiellement parce que mes supérieurs me récompenseront financièrement.	1	2	3	4	5	6	7
10. Parce qu'autrement, je me sentirais mal face à moi-même.						1	2 3 4 5 6 7
11. Car je considère qu'il est important de faire des efforts dans ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
12. Pour éviter les critiques de certains (mes supérieurs, collègues, famille).	1	2	3	4	5	6	7
13. Parce que mes supérieurs m'assurent de meilleures conditions de travail (p.ex., heures supplémentaires rémunérées).	1	2	3	4	5	6	7
14. Parce que j'ai du plaisir à faire ce travail.						1	2 3 4 5 6 7
15. Je ne sais pas pourquoi je fais ce travail, il ne sert à rien.						1	2 3 4 5 6 7
16. Parce qu'autrement, j'aurais honte de moi.						1	2 3 4 5 6 7
17. Car ce travail a une signification personnelle pour moi.						1	2 3 4 5 6 7
18. J'en fais peu parce que je ne crois pas que ce travail en vaille la peine.	1	2	3	4	5	6	7
19. Pour me faire respecter davantage par certains (mes supérieurs, collègues, famille).	1	2	3	4	5	6	7

## PERCEPTION DE CONFLIT ENTRE LE TRAVAIL ET LA VIE PERSONNELLE

*Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacun des énoncés suivants :*

Pas du tout en accord	Très peu en accord	Un peu en accord	Moyennement en accord	Assez en accord	Fortement en accord	Très fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7
1. Mon travail m'empêche de consacrer le temps souhaité à ma vie familiale.						
1	2	3	4	5	6	7
2. Mes responsabilités professionnelles sont tellement lourdes que cela nuit à ma vie familiale.						
1	2	3	4	5	6	7
3. Mon travail me prend du temps que j'aimerais consacrer à ma famille.						
1	2	3	4	5	6	7
4. Parce que mes responsabilités professionnelles sont exigeantes, je ne fais pas toujours ce que je devrais faire à la maison.						
1	2	3	4	5	6	7
5. Ma famille m'empêche de consacrer le temps souhaité à ma vie professionnelle.						
1	2	3	4	5	6	7
6. Mes responsabilités familiales sont tellement lourdes que cela nuit à mon travail.						
1	2	3	4	5	6	7
7. Ma famille me prend du temps que j'aimerais consacrer à mon travail.						
1	2	3	4	5	6	7
8. Parce que mes responsabilités familiales sont exigeantes, je ne fais pas toujours ce que je devrais faire au travail.						
1	2	3	4	5	6	7